

## ePub<sup>WU</sup> Institutional Repository

Judith Schwartz

Gender und Charismatischer Führungsdiskurs. Dekonstruktion einer (un)möglichen Verbindung.

Thesis

*Original Citation:*

Schwartz, Judith (2006) *Gender und Charismatischer Führungsdiskurs. Dekonstruktion einer (un)möglichen Verbindung*. Doctoral thesis, WU Vienna University of Economics and Business.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/1899/>

Available in ePub<sup>WU</sup>: April 2006

ePub<sup>WU</sup>, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.



Titel der Dissertation:

**Gender und Charismatischer Führungsdiskurs.  
Dekonstruktion einer (un)möglichen Verbindung**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

**einer Doktorin/eines Doktors**

der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien

eingereicht bei

1. Beurteilerin/1. Beurteiler: **ao. Univ. Prof.in Mag.a Dr.in Regine Bendl**

2. Beurteilerin/2. Beurteiler: **Univ. Prof. Mag. Dr. Helmut Kasper**

von **Mag.a Judith Schwartz**

Fachgebiet: **Management/Gender und Diversitätsmanagement**

Wien, im **April 2006**

## Abstract

In dieser Arbeit wird analysiert, ob der im Alltag beobachtbare Zusammenhang von „Geschlecht“ und „Führung“ auf einer Metaebene ebenfalls besteht.

Ziel der Arbeit ist die Untersuchung der impliziten Geschlechterkonstruktionen der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* mit den Werkzeugen der Dekonstruktion und der Diskursanalyse. Ausgehend von den Inhalten der *Feministischen Theorie* wird ein Beitrag dazu geleistet, die *Charismatischen Führungstheorien* als von vergeschlechtlichten Strukturen durchgezogenes Feld sichtbar zu machen.

Gegenstand der dekonstruktivistischen Analyse sind ausgewählte Texte der *(Neo)charismatischen Führungstheorien*. Diese Texte werden in Hinblick auf den Einbruch der Kategorie „Geschlecht“ auf unterschiedlichen Ebenen bearbeitet werden. Die konkreten Ebenen der Auseinandersetzung werden von den Forschungsfragen abgegrenzt. Diese Ebenen sind zum einen die Ebene der Repräsentation und der sprachlichen Darstellung von Frauen und zum anderen die Ebene der geschlechtsstereotypen Eigenschaften sowie die Ebene der geschlechtlichen Konstruktion der Archetypen. Als konkrete Texte werden verschiedene Texte herangezogen, welche die *Charismatische Theorie* als solche prägen und einen guten Überblick über die Schwerpunkte der Theorie bieten.

The connection of „sex/gender“ and „leadership“ found in every days life was analyzed in regard to find out if there also exists a connection on the meta-level.

Aim of the thesis is the examination of implicit sex/gender constructions of the *(Neo)charismatic Leadership Theory* with the instruments of deconstruction and discourse analysis. Developed on *Feminist Theory* it is shown that *Charismatic Leadership Theory* is a field full of gendered structures.

Objects of the deconstructive analysis are selected texts of the *(Neo)charismatic Leadership Theory*. These texts were analyzed on three different levels in regard to show the categories of sex/gender. The first level examines the representation of women. The second level deals with the gendered subtext of attributes of charismatic/non-charismatic leaders. The third level searches the sex/gender construction of archetypes.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
1.1. KONTEXT DER ARBEIT	6
1.2. ZIELSETZUNG DER ARBEIT	9
1.3. FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNGEN	9
1.4. GLIEDERUNG UND KONKRETER ARBEITSAUFBAU	11
1.5. ERKENNTNISTHEORETISCHE POSITION	14
1.6. EIGENE VERORTUNG: WER SCHREIBT AUS WELCHER POSITION ODER: FORMULIERUNG EINES UNBEHAGENS UND EINES STATUS QUO DER FEMINISTISCHEN KRITIK	21
 <b>2. Feministische Theorie – von Gleichheitsfeminismus zu postmodernen Ansätzen</b>	 <b>27</b>
2.1. FRAUENFORSCHUNG – (K)EINE ERFINDUNG DER NEUZEIT	30
2.1.1. Die Rolle der Frau bei Platon – ein Beispiel	32
2.2. HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER FEMINISTISCHEN THEORIE	38
2.2.1. Gleichheitsfeminismus	39
2.2.2. Differenzfeminismus	40
2.2.2.1. Freud, der Vater der Psychoanalyse, als einer der Überväter der „französischen“ Feministinnen und sein Blick auf die Weiblichkeit	42
2.2.2.2. Hélène Cixous – das Weibliche zeigt sich im Schreiben	50
2.2.2.3. Luce Irigaray: Vorzustellen – die Frau	56
2.2.3. Poststrukturalistischer und/oder Postmoderner Feminismus	61
2.3. HETERONORMATIVITÄT UND QUEER THEORY ALS ERWEITERUNG DER FEMINISTISCHEN THEORIE	66
2.3.1. „Zwangsheterosexualität“ als Begriff innerhalb der Feministischen Theorie und/oder der Frauenbewegung	68
2.3.2. Queer women – „Liebe“ zwischen Emotionalität und Politik	70
2.3.2.1. Persönliche Schwierigkeiten und anfängliche Überlegungen	71
2.3.2.2. Mutterliebe – die gesellschaftliche anerkannte Frauenliebe	72
2.3.2.3. Radclyffe Halls „Quell der Einsamkeit“ – zwischen Wesen und Maske	75
2.3.2.4. Lesbisch I(i)eben	79
2.4. ZUSAMMENFASSENDE AUSBLICK IN HINBLICK AUF DIE WEITERE ARBEIT	80
 <b>3. Führungstheorien</b>	 <b>84</b>
3.1. (HISTORISCHE) ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSTHEORIEN	87
3.1.1. Begriffsklärungen und implizite Voraussetzungen	88
3.1.2. Führungsforschung in ihrem interdisziplinären Kontext	90

3.1.3. Einteilung der (klassischen) Führungstheorien.....	92
3.1.4. Universelle Eigenschaftstheorien .....	95
3.1.5. Universelle Verhaltenstheorien.....	107
3.1.6. Situative Eigenschaftstheorien .....	118
3.1.7. Situative Verhaltenstheorien .....	122
3.1.7.1. Kontinuum-Theorie (Tannenbaum/Schmidt).....	123
3.1.7.2. Situative Reifegrad-Theorie (Hersey/Blanchard) .....	124
3.1.7.3. Normatives Entscheidungsmodell (Vroom/Yetton). .....	127
3.1.7.4. Weg-Ziel Theorie (House) .....	129
3.1.8. Moderne Führungstheorien .....	131
3.1.8.1. Transaktionale Führungskonzepte .....	133
3.1.8.2. Attributionstheoretische Ansätze .....	135
3.1.8.3. Symbolische Führung.....	138
3.1.8.4. Systemische Führung.....	141
3.1.8.5. Mikropolitische Führung .....	143
3.2. (NEO)CHARISMATISCHE FÜHRUNGSTHEORIEN .....	145
3.2.1. „Charisma“: (mögliche) Bedeutungen und Definitionen .....	150
3.2.2. Charismatische Führungstheorie von House.....	155
3.2.3. Transformationale Führungstheorie von Bass.....	162
3.2.4. Charismatische Attributionstheorie von Conger/Kanungo .....	165
3.2.5. Transformationale Führungstheorie von Tichy/Devanna.....	170
3.2.6. Transformationale Führungstheorie von Bennis/Nanus .....	175
3.2.7. Charismakonzeption von Steyrer .....	178
3.2.8. (deutschsprachige) Kritik der charismatischen Führungskonzepte .....	182
3.2.9. Zusammenfassender Ausblick in Hinblick auf die weitere Arbeit.....	184
 <b>4. Methodischer Teil.....</b>	<b>186</b>
4.1. METHODISCHE ANNAHMEN .....	187
4.2. DERRIDAS DEKONSTRUKTION – WERKZEUG, NICHT METHODE ODER METHODOLOGIE .....	191
4.2.1. Dekonstruktion: Grundlegende Verortung .....	191
4.2.2. Operationen der Dekonstruktion.....	193
4.3. DE/KONSTRUKTION ALS KONSTRUKTIVISTISCHE, FEMINISTISCHE METHODE .....	195
4.4. DIE (UN)ORDNUNG DES DISKURSES – FOUCAULT, MACHT UND WISSEN.....	196
4.5. VERKNÜPFUNG VON DEKONSTRUKTION UND DISKURSANALYSE.....	200
 <b>5. Return on Forschungsleitende Fragestellungen: Protokoll der (un)möglichen Begegnung von Gender und Charisma.....</b>	<b>201</b>
5.1. GESCHLECHTSSPEZIFISCHE ZUSCHREIBUNGEN IM CHARISMATISCHEN FÜHRUNGSDISKURS .....	207

5.1.1. (K)ein Ort für Frauen .....	207
5.1.1.1. Die Suche nach den Frauen.....	209
5.1.1.2. Art des Umgangs mit Frauen.....	218
5.1.1.3. „Geschlecht“ als die große Unbekannte .....	222
5.1.2. Herrschende Herren und dämliche Damen? .....	227
5.1.2.1. Einbruch der Mütterlichkeit in eine Bastion der Männlichkeit, das Militär: Bass mit Kristeva und Gilligan.....	230
5.1.2.2. „Weiblichkeit“ als Verhaltenskomponente charismatischer und nicht-charismatischer Führungskräfte .....	238
5.1.2.3. Die Vision als Herrschaft des Sichtbaren .....	240
5.1.2.4. Verfestigungen .....	245
5.1.3. Von Vätern, Helden, Heilsbringern und Königen .....	249
5.2. BESTANDSAUFNAHME: WO IST DIE VERBINDUNG ZU FEMINISTISCHEN ANSPRÜCHEN? .....	252
<b>6. Zusammenfassender Ausblick .....</b>	<b>257</b>
<b>7. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>261</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	14
Abbildung 2: Führungsforschung als interdisziplinäres Konzept .....	91
Abbildung 3: Typologien von Führungsmodellen .....	93
Abbildung 4: Führungsmodelle-Zuordnung .....	94
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Führung und Persönlichkeitsmerkmalen .....	99
Abbildung 6: Vorgaben für das Führungsverhalten, IOWA-Studien .....	111
Abbildung 7: Führungsverhalten und daraus resultierende Verhaltensweisen der Gruppen, IOWA-Studien .....	111
Abbildung 8: Ohio-State-Leadership-Quadrant .....	115
Abbildung 9: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung .....	117
Abbildung 10: Klassifikationssystem von Führungssituationen im Kontingenzmodell .....	121
Abbildung 11: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum und Schmidt .....	124
Abbildung 12: Weg-Ziel Theorie von House .....	130
Abbildung 13: Konsequenzen des wirtschaftlichen Wandels auf die Führung .....	131
Abbildung 14: Team-Leadership-Making-Modell .....	134
Abbildung 15: Schematischer Überblick über die charismatische Theorie .....	157
Abbildung 16: Charismatisches Führungsmodell von Shamir/House/Arthur .....	161
Abbildung 17: Verhaltenskomponenten charismatischer und nicht-charismatischer Führungskräfte .....	169
Abbildung 18: Gegenüberstellung ethisches/unethisches Charisma .....	170
Abbildung 19: Phasenverlauf eines Transformationsprozesses .....	172
Abbildung 20: Beispiele prototypischer Attribute entlang eines Impressions-Kontinuums .....	179
Abbildung 21: Archetypen der Führung und die damit verbundenen polymorphen Erscheinungsformen von Charisma .....	181
Abbildung 22: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1. ....	206
Abbildung 23: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1.1. ....	208
Abbildung 24: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1.2. ....	228
Abbildung 25: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1.3. ....	250

# 1. Einleitung

Diese Arbeit will Unterschiede und Differenzen, gemeinsame Linien und denkbare Zusammenhänge zwischen zwei Theorien untersuchen. So liegt der vorliegenden Arbeit die Intention zu Grunde, einen Beitrag zum Forschungsfeld zu leisten, dass von den zwei Eckpunkten „Führung“ und „Geschlecht“ begrenzt wird. Immer noch hat jede Arbeit ein bestimmtes Geschlecht oder scheint zumindest ein zuordenbares Geschlecht zu haben.<sup>1</sup> Und immer noch ist „Führung“ ein Phänomen, das im Alltagsverständnis eher als Aufgabe von „Männern“ wahrgenommen wird. In dieser Arbeit soll analysiert werden, ob der so im Alltag beobachtbare Zusammenhang von „Geschlecht“ und „Führung“ auf einer Metaebene ebenfalls besteht. Dazu werden diese beiden Phänomene auf einer theoretischen Ebene miteinander verknüpft und zwar an im weiteren Verlauf der Arbeit zu bestimmenden konkreten Punkten der jeweiligen wissenschaftliche Diskurse.

Ziel der Arbeit ist, die unterschiedlichen Diskursuniversen von *(Neo)charismatischer Führungstheorie* und *Feministischer Theorie* mit den Werkzeugen der Dekonstruktion und der Diskursanalyse miteinander in Beziehung zu setzen, Verknüpfungen aufzuzeigen und geschlechtlich konnotierte Aspekte in der *(Neo)charismatischen Führungstheorie* sichtbar zu machen. Die Anknüpfungspunkte zwischen der *(Neo)charismatischen Führungstheorie* und *Gender* werden durch Forschungsfragen definiert, die die Ebenen festlegen, auf denen nach der Kategorie „Geschlecht“ Ausschau gehalten werden soll, um dann eine dekonstruktivistische Analyse durchführen zu können.

In Kapitel 1., der Einleitung zur Arbeit, werden die untenstehenden Fragen untersucht, um die Struktur der Arbeit darzulegen:

- Was sind die inhaltlichen Eckpunkte der Arbeit?
- Was ist die Zielsetzung dieser Arbeit?
- Welche Forschungsfragen sind daraus abgeleitet worden?
- Wie sieht der konkrete Aufbau der Arbeit aus und welche Themen werden in den einzelnen Kapiteln der Arbeit behandelt?
- Was ist die zu Grunde liegende erkenntnistheoretische Position in dieser Arbeit und welche eigenen Verortungen werden offengelegt?

---

<sup>1</sup> Zu dieser Thematik – geschlechtsspezifische Zuschreibung von Profession – sei an dieser Stelle beispielhaft verwiesen auf Lorber (2003, 279ff.) sowie Wetterer (1995).



So wird nachvollziehbar, welche konkreten Fragen an die Texte der Charismatischen Führungstheorie gestellt werden, welche Bedeutungshorizonte hinter den in den Fragen verwendeten Strukturkategorien liegen und wie die Struktur der Arbeit selbst ist.

## 1.1. Kontext der Arbeit

„Ein Text über Führung ist ein Monolog, der aus der Sicht des Schreibers einen Dialog fingiert. Als Autor, der über Führung schreibt, archiviere ich, was andere gesagt, geschrieben und getan haben und deute, wie sie es wohl gemeint haben. Dieser Anschluss an Denktraditionen schafft die Chance, das Bestehende als vieldeutig, interpretationsbedürftig, veränderlich und damit veränderbar zu erkennen. Als Motto des vorliegenden Textes kann formuliert werden: Statt Führung als etwas Endgültiges, Hermetisches und Objektives zu sehen, soll sie als widersprüchlich, prozessual, vielgestaltig und mehrdeutig begriffen werden. Wenn etwas unterschiedlich gesehen werden kann oder gar in verschiedenen Formen existiert, kann diese kognitive oder reale Vielfalt als Handlungsspielraum genutzt werden. Um es volksphilosophisch zu formulieren: Nix is' fix. Diese komprimierte Einsicht lässt sich in einer Reihe von Argumenten für die Auseinandersetzung mit Führungs-Diskursen entfalten.“ (Neuberger 2002, 3)

„Die Kategorie „Geschlecht“ ist die politische Kategorie, die die Gesellschaft als heterosexuelle begründet.“ (Wittig 1992, 5 freie Übersetzung)

In diesem Abschnitt wird der Sinnzusammenhang, in dem die Arbeit anzusiedeln ist, der Rahmen, in dem sie eingebettet ist, dargestellt.

Der Ausgangspunkt meiner Arbeit ist nicht eine bestimmte, einer konkreten Theorie bzw. Theorierichtung zuordenbare Fragestellung, sondern ergibt sich aus verschiedenen Überlegungen und Gedankensplittern. Davon ausgehend haben sich in einem komplexen Prozess der Reduktion und Differenzierung bestimmte Aspekte herauskristallisiert, denen ich in meiner Dissertation mein Hauptaugenmerk widmen möchte. Erkenntnisleitendes Forschungsinteresse dieser Arbeit definiert sich über meine persönlichen Interessen und Schwerpunkte, die sich im Laufe meines Studiums der Betriebswirtschaftslehre und der Philosophie auf einer theoretischen Ebene und im Arbeitskontext ganz praktisch herausgebildet haben. Die konkreten Forschungsbereiche sind zum einen die *Führungsforschung* und zum anderen die *Feministische Theorie*. Die Anstoßpunkte zur Beschäftigung mit der exemplarischen Dekonstruktion von impliziten Geschlechterkonstruktionen in der (Neo)charismatischen Führungstheorie waren unterschiedliche, die ich zunächst einmal kurz vorstellen möchte:

Noch immer hat jede Arbeit, jeder Beruf in unserem gesellschaftlichen System ein mehr oder weniger bestimmtes Geschlecht, wobei hier wissenschaftliche und statistische Analyse das Alltagsverständnis bestätigen:<sup>2</sup> Es gibt Frauenberufe und Männerberufe ebenso wie Frauen- und Männerbranchen<sup>3</sup>, wobei zufälligerweise immer die Branchen und Berufe, die eher Frauen zugeordnet sind, diejenigen sind, die überraschenderweise sowohl über weniger Prestige verfügen als auch tendenziell schlechter bezahlt sind.<sup>4</sup> Diese Befunde stehen ganz im Gegensatz zur Aufhebung formaler Hindernisse<sup>5</sup> und Zugangsbeschränkungen für Frauen in nahezu allen Branchen und Arbeitsbereichen. Die Kategorie „Geschlecht“ existiert demnach immer noch und ist eine bestimmende Konstante in der Arbeitswelt, die auch über die Betonung und Anerkennung der konstruierten Geschlechterdifferenz neue hierarchische, Frauenbilder verfestigende, scheinbar natürliche, geschlechtsspezifische Unterscheidungen in den Diskurs einbringt.

Besonders rar sind Frauen in den Führungsetagen, in machtvollen Positionen mit großem, selbstbestimmtem Handlungsspielraum. Und auch dies, obwohl die populärwissenschaftliche Literatur ebenso wie die wissenschaftliche Theoriebildung sich begeistert mit dem Themenkomplex „Frauen und Führung“ oder „weiblicher Führungsstil“ mehr oder weniger fundiert auseinander setzen.<sup>6</sup> Gerade die Betonung kommunikativer, d.h. „typisch weiblicher“ Eigenschaften und sozialer Kompetenz rückt hier „Weiblichkeit“ und damit vielleicht zwangsläufig „Frauen“ in das Zentrum der Aufmerksamkeit.

Doch Geschlecht und demzufolge als Stereotypen verwendete Charaktersets von „männlich“ und „weiblich“ finden sich nicht nur als explizite, klischeehafte Zuschreibung, sondern vor allem auch implizit in nahezu allen Theoriegebäuden (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 7ff., Doyé/Heinz/Kuster 2002, 7ff.). Ebenso ist die Beschreibung von bestimmten Eigenschaften und Verhalten, die ja auch in der Führungstheorie breiten Raum einnimmt, immer auch mit einer geschlechtsspezifischen Konnotation versehen, da diese Zuschreibungen immer auch in einem sozialen und politischen Raum stattfinden.

---

<sup>2</sup> Den Kontext von Arbeit und Geschlecht, wobei Geschlecht sowohl eine soziale Konstruktion als auch eine Strukturkategorie bildet, thematisiert Angelika Wetterer, wobei Arbeitsteilung und Geschlechtskonstruktionen sowie der Wandel der Frauenarbeit Schwerpunkte ihrer Auseinandersetzung darstellen [vgl. hierzu Wetterer (1995) bzw. Wetterer (2002)]

<sup>3</sup> Zur Segregation des Arbeitsmarktes entlang der Kategorie „Geschlecht“ siehe beispielsweise Gottschall (1995).

<sup>4</sup> Vgl. beispielsweise zum „Geschlechterwechsel“ von Berufen und damit einhergehenden Veränderungen der Außenwahrnehmung dieser Berufe: Knapp (1993).

<sup>5</sup> Zur juristischen Lage in Österreich, vgl. das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (letzte Fassung vom 23. Juni 2004)

<sup>6</sup> Im wissenschaftlichen Bereich gibt es z.B. den kooperativ orientierten, weiblichen Führungsstil, der u.a. durch Zuhören können, Meinungen anderer zu respektieren, Teamorientierung gekennzeichnet ist, wobei diese Eigenschaften auf Grund unterschiedlicher Sozialisation Frauen viel eher als Männern zukommen vgl. Helgesen (1995). Empirisch finden sich dazu widersprechende Befunde bei Wunderer/Dick (1997), die in einer schriftlichen Befragung von 700 Führungskräften keinen Unterschied zwischen Führungsstilen von Männern und Frauen, die geschlechtlich konstruiert sind, feststellen. Zur eher populärwissenschaftlichen Literatur, die ein breiteres Publikum anspricht, zählen z.B. Dobner (1997) oder Assig (2001).

Die Kategorie „Geschlecht“ selbst ist ein hochkomplexer Begriff: Ich möchte hier auf die Arbeiten von Judith Butler (1991, 1997) und Monique Wittig (1992) zum Begriff der heterosexuellen Matrix als Mechanismus verweisen. Über die heterosexuelle Matrix werden anatomisches Geschlecht (sex), Geschlechtsidentität (gender) und sexuelles Begehren als scheinbar feste, zusammenhängende Identität konstruiert. Eine Auseinandersetzung mit der Kategorie „Geschlecht“ kann deshalb auf all diesen unterschiedlichen Ebenen stattfinden und auch wenn als Bezugspunkt der vorliegenden Arbeit nur eine bestimmte Führungstheorie (die *(Neo)charismatische Führungstheorie*) dient, sprengt eine vollständige Abarbeitung all dieser im Begriff „Geschlecht“ vorhandenen Aspekte den Rahmen einer Dissertation. „Geschlecht“ im Kontext meiner Arbeit ist die entscheidende Analysekategorie, doch nicht in der vollständigen Vielfalt der unterschiedlichen Ebenen und Konnotationen, sondern vor allem in Hinblick auf implizite, stereotype Geschlechterbilder<sup>7</sup> auf einer abstrakten Ebene, insoweit sie diskurskonstituierend wirken.<sup>8</sup>

Die Beschäftigung mit „Führung“ in der vorliegenden Arbeit findet auf einem theoretischen Gebiet statt, nämlich dem Feld der „Führungstheorien“, innerhalb dessen allgemeine Diskurse über Führung beheimatet sind und innerhalb derer mit allgemeinen diskursiven Kategorien gearbeitet wird. „Führung“ wird im Kontext dieser Arbeit nicht als praktische Handlungsanweisung und Darstellung des realen Status Quo verstanden, sondern insofern die reflektiven Ebenen immer solche der Theorie sind, erfolgt innerhalb der Arbeit eine Auseinandersetzung mit dem Gebiet der „Führungstheorien“. Führungstheorien gibt es unterschiedlichste – die historische Entwicklung auf diesem Gebiet reicht von den klassischen Ansätzen der *Universellen* und *Situativen Führungstheorien* zu komplexeren, neuen Modellen.

Das Entscheidungskriterium für eine Verknüpfung von *Dekonstruktivistischer, Feministischer Theorie* mit der *Charismatischen Führungstheorie* ist u.a., dass beide Theorien explizite und implizite Anleihen bei psychoanalytischen Erklärungsmodellen nehmen und von daher einen verbindenden „gemeinsamen Nenner“ haben. Dieser gemeinsame theoretische psychoanalytische und soziologische, auf Max Weber zurückgehende, Hintergrund vereinfacht die Verbindung der beiden Theorien und das Aufspüren „blinder Flecken“ der *Charismatischen Führungstheorie* mit Hilfe der Werkzeuge der *Feministischen Theorie*.

---

<sup>7</sup> Geschlechterbilder in diesem Sinne sind geschlechtsspezifische, kulturell geformte Zuschreibungen von Eigenschaften und Verhalten, die die Kategorie Gender (d.h. das sozial und kulturell konstruierte Geschlecht) untermauern und konstruieren helfen und die Weiblichkeit, weibliches Verhalten, weibliche Eigenschaften u.ä. abbilden und definieren.

<sup>8</sup> Nur am Rande erwähnt werden z.B. Sozialisationsprozesse und deren lebensweltlich-konkreter Ablauf, die Geschlechterrollen als sozialisierte Rolle erlernbar machen und so wiederum zu deren Festschreibung beitragen.

## 1.2. Zielsetzung der Arbeit

Ziel der Arbeit ist die Untersuchung der impliziten Geschlechterkonstruktionen der *(Neo)charismatischen Führungstheorien*. Aufbauend auf den Inhalten der *Feministischen Theorie* soll ein Beitrag dazu geleistet werden, die *Charismatischen Führungstheorien* als von vergeschlechtlichten Strukturen durchgezogenes Feld sichtbar zu machen.

Gegenstand der dekonstruktivistischen Analyse sind ausgewählte Texte der *(Neo)charismatischen Führungstheorien*. Diese Texte werden in Hinblick auf den Einbruch der Kategorie „Geschlecht“ auf unterschiedlichen Ebenen bearbeitet werden. Die konkreten Ebenen der Auseinandersetzung werden von den Forschungsfragen (siehe Kapitel 1.3.) abgegrenzt. Diese Ebenen sind zum einen die Ebene der sprachlichen Darstellung und zum anderen die Ebene der geschlechtsstereotypen Eigenschaften sowie die Ebene der geschlechtlichen Konstruktion der Archetypen. Als konkrete Texte werden verschiedene Texte herangezogen, welche die *Charismatische Theorie* als solche prägen und einen guten Überblick über die Schwerpunkte der Theorie bieten.

Der Schwerpunkt meiner dekonstruktivistischen Analyse ist die Beurteilung ausgewählter Texte der *Charismatischen Führungstheorie*, wobei ich mich soweit wie möglich auf theoretische Modelle als solche konzentrieren werde und ihre Rezeptionsgeschichte und die Diskussionen rund um die theoretischen Modelle vernachlässigen werde. Hauptaugenmerk liegt darauf, die Rolle von Frauen, Geschlecht und Geschlechterstereotypen auf unterschiedlichen Ebenen in der Konzeption der *Charismatischen Theorie* und den strukturellen Platz von Geschlecht in dieser Theorie zu untersuchen. Die *Charismatische Führungstheorie* ist in sich selbst ein komplexes und heterogenes Feld, von daher werde ich nach der Darstellung der wichtigsten und charakteristischen Begriffe mit grundlegenden Texten zu diesen Themen arbeiten und unterschiedliche Texte zur dekonstruktivistischen Analyse heranziehen ( zu den konkreten Texten siehe Kapitel 1.4. Gliederung und konkreter Aufbau).

## 1.3. Forschungsleitende Fragestellungen

Im Rahmen dieser Arbeit werden zwei sehr unterschiedliche und auch in sich heterogene Felder – *Feministische Theorie* und Führungstheorie – nach der Darstellung ihrer Entwicklung und internen Diversität an einem bestimmten Punkt entlang des im folgenden bestimmten Forschungsinteresses

verknüpft. Es werden in dieser Arbeit die geschlechtlich konnotierten, impliziten Aspekte der *Charismatischen Führungstheorie* einer dekonstruktivistischen Analyse unterzogen. Dabei wird untersucht, auf welche Art und Weise Geschlechterbilder konstruierende Mechanismen konkret in diesem Diskurs arbeiten und symbolische Kategorien definieren. Die forschungsleitenden Fragestellungen lassen sich daher folgendermaßen darstellen:

- Welche Konstruktionen von Sex/Gender finden sich in der *Charismatischen Führungstheorie* und auf welche Weise findet die Kategorie Geschlecht Eingang in die *Charismatische Führungstheorie*?

In dieser ersten (An)näherung an die *Charismatische Führungstheorie*, der „offenischlichsten“ Ebene der Auseinandersetzung, sollen zunächst geschlechtliche Darstellungen analysiert werden, die sich auf Ebenen wie z.B. sprachliche Darstellung, explizite Erwähnung von weiblichen Führungskräften, etc. konzentrieren. Hier soll untersucht werden, wie auf der bewussten und/oder expliziten Ebene von Seiten der AutorInnen mit der Kategorie Geschlecht umgegangen wird.

- Ist Charisma eine rein männliche Eigenschaft?

Die Ebene der Auseinandersetzung ist hier eine inhaltliche Ebene und es wird die Frage behandelt, welche Geschlechterstereotypen sich hinter den Konstruktionen von Charisma und/oder *(Neo)charismatischer/Transformationaler Führung* verbergen. Diese Erweiterung der ersten Frage hat die implizite Darstellung von weiblichen Eigenschaften zum Inhalt, d.h. Analyseobjekt ist die Theorie als solche. Die Formulierung der Forschungsfrage referiert darauf, dass Charisma ebenso wie Führung im Alltagsverständnis doch eher mit Männern und „männlichen“ Eigenschaften verbunden zu sein scheint und nicht geschlechtsneutral ist. Selbstverständlich wird in der vorliegenden Arbeit sowohl mit weiblichen als auch mit männlichen Geschlechtsstereotypen gearbeitet, wobei der Fokus der Untersuchung eben genau darauf abzielt, zu erforschen, ob und wie „männliche“ und „weibliche“ Geschlechtsstereotypen in den Theorien abgebildet werden.

- Sind Archetypen rein männliche Bilder?

Archetypen sind ein grundlegendes Bild des *Charismatischen Führungsdiskurses* und von daher finden sich in diesen Bildern auch immer geschlechtliche Konnotationen, die explizit (z.B. der Held) und implizit (über welche Eigenschaften verfügt der Held?) sind und die auch auf diesen beiden Ebenen analysiert werden. Die konkrete Fragestellung, ob Archetypen rein

männliche Bilder sind, entsteht dadurch, dass im zu untersuchenden Text (Steyrer 1995) ausschließlich männliche Archetypen erwähnt werden [Vater, Held, König, Heilsbringer, vgl. Steyrer (1995, 224ff.)].

„Geschlecht“ wird demnach auf unterschiedlichen Ebenen (nämlich denen von „Geschlecht als biologisches Geschlecht“, „weibliche und männliche stereotype Eigenschaften als Bestandteil der Theorien“ und „geschlechtliche Konnotation der Archetypen“) als Analysekategorie verwendet, um dann abschließend eine Aussage über geschlechtsspezifische Zuschreibungen in den ausgewählten Texten des *Charismatischen Führungsdiskurs* treffen zu können.

#### 1.4. Gliederung und konkreter Aufbau

Nachdem in **Kapitel 1.** die Forschungsfragen und der Aufbau der Arbeit vorgestellt wurden, werden in den Kapiteln 2. und 3. die beiden miteinander zu verknüpfenden Diskursuniversen in den Mittelpunkt gestellt. Kapitel 2. und 3. beinhalten die Ausarbeitung des theoretischen Rahmens der Arbeit und widmen sich zum einen der *Feministischen Theorie* (Kapitel 2.) und zum anderen der Führungsforschung (Kapitel 3.).

Ziel von **Kapitel 2.** ist es, die verschiedenen Geschlechtskonzeptionen durchaus auch in ihrer Widersprüchlichkeit darzustellen und ein Abbild der unterschiedlichen Diskursebenen zu dem Thema der Geschlechtskonstruktion darzustellen. Um eine fundierte Auseinandersetzung über das Themenfeld „Geschlecht“ im Kontext der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* zu führen, ist es notwendig, zunächst die Theorien der Geschlechterkonstruktion und der auch geschichtlich unterschiedlichen Bedeutung von Geschlecht in der Frauen- und Geschlechterforschung zu skizzieren, um einen Überblick über die verschiedenen Ebenen, die mit „Geschlecht“ und „Frau“ immer schon auch mitgemeint sind, zu bieten. Dabei soll ein Bogen gespannt werden zwischen den Ansätzen, die biologisches Geschlecht und soziales Geschlecht trennen (Beauvoir 1968) bis hin zu theoretischen Konzeptionen, in denen das biologische Geschlecht selbst als soziale Konstruktion erscheint (Butler 1991, 1997).

Kapitel 2. ist in vier Unterabschnitte gegliedert: In **Kapitel 2.1.** wird vor der Ausarbeitung der *Feministischen Theorie* als ein Beispiel für die schon vor der Entwicklung der Frauen- und

Geschlechterforschung präsente Entwicklung von Positionen zum Thema „Frau“ die Konzeption Platons zur Rolle der Frau dargelegt. Damit soll die Einbindung der *Feministischen Theorie* in wesentlich ältere Theoriegebäude exemplarisch nachvollziehbar gemacht werden. In **Kapitel 2.2.** werden der *Gleichheitsfeminismus*, der *Differenzfeminismus* und der *Poststrukturalistische/Postmoderne Feminismus* in ihren grundlegenden Positionen erarbeitet. Die Darstellung dieser Theoriestränge folgt einer historischen Entwicklung innerhalb der *Feministischen Theorie*. **Kapitel 2.3.** widmet sich im Anschluss der *Queer Theory* und macht deutlich, dass die Kategorie „Geschlecht“ eng verbunden ist mit der Kategorie „Sexualität“. Zudem wird so die unscharfe Trennung zwischen *Feministischer Theorie* und *Queer Theory* verdeutlicht, da innerhalb der *Queer Theory* auf Positionen eingegangen wird, die sich der Thematisierung von Sexualität im Kontext der *Feministischen Theorie* widmen. Das Kapitel 2.3. *Queer Theory* beinhaltet im Anschluss an diese Darstellung von „Zwangsheterosexualität“ innerhalb der *Feministischen Theorie* (Kapitel 2.3.1.) eine exemplarische Ausarbeitung der Verflechtungen zwischen privatem und öffentlichem Raum anhand eines Beispiels aus der Literatur (Kapitel 2.3.2.). So wird nachvollziehbar, welche Überschneidungen zwischen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Geschlecht und Sexualität möglich sind.

Insgesamt werden in Kapitel 2. die komplexen Strukturierungsmechanismen, die den Begriff Geschlecht zu fassen versuchen, gleichsam als Ausgangsposition für eine Untersuchung der Auswirkungen von Geschlecht im speziellen Diskurs *Charismatische Führungstheorien* erarbeitet.

Ebenso wie der *Postmoderne, Poststrukturalistische, Dekonstruktivistische Feminismus*, der vor allem mit dem Namen Judith Butler verbunden ist, in einen historischen Kontext der Theoriebildung eingebunden ist und kein losgelöstes Phänomen darstellt, ist die *Charismatische Führungstheorie* eine an einer ganz bestimmten, historischen Position in einem konstruierenden Zusammenhang mit prägenden vorausgegangenen und rivalisierenden Diskursen entstanden und erschließt sich erst in einem breiteren Kontext. Deshalb wird vor der dekonstruktivistischen Auseinandersetzung mit der *Charismatischen Führungstheorie* in **Kapitel 3.** eine Vorstellung dieser Theorie im Kontext ihrer innerdisziplinären Entstehung und Entwicklung im Rahmen einer überblicksartigen Literaturanalyse erfolgen. In Kapitel 3. wird zunächst die historische Entwicklung der (betriebswirtschaftlichen) Führungsforschung vorgestellt, um eine Einordnung der *Charismatischen Führungstheorien* in den Kontext ihrer Entstehung und einen Überblick über die unterschiedlichen Führungstheorien zu ermöglichen. Kapitel 3. gliedert sich in zwei Unterkapitel, wobei zunächst in **Kapitel 3.1.** eine Begriffsklärung (Kapitel 3.1.1.), eine Verortung der Führungsforschung in ihrem interdisziplinären Kontext (Kapitel 3.1.2.) und eine Einteilung der (klassischen) Führungstheorien (Kapitel 3.1.3.) erfolgt.

Daran schließt eine Darstellung der *Universellen Eigenschaftstheorien* (Kapitel 3.1.4.), der *Universellen Verhaltenstheorien* (Kapitel 3.1.5.), der *Situativen Eigenschaftstheorien* (Kapitel 3.1.6.), der *Situativen Verhaltenstheorien* (Kapitel 3.1.7.) und der *Moderenen Führungstheorien* (Kapitel 3.1.8.) an. Nach der (historischen) Entwicklung der Führungstheorien (Kapitel 3.1.) werden in **Kapitel 3.2.** die *(Neo)charismatischen Führungstheorien* erarbeitet, wobei der Darstellung konkreter Modelle die Ausarbeitung des Begriffs „Charisma“ vorangestellt ist.

**Kapitel 4.** beinhaltet die Erarbeitung der Grundlagen der Dekonstruktion und der Diskursanalyse, die gemeinsam den methodischen Rahmen vor dem Hintergrund der in Kapitel 1. erarbeiteten erkenntnistheoretischen Position festlegen. **Kapitel 4.1.** dient der Offenlegung der methodischen Annahmen. Dazu werden die beiden Methoden zunächst einzeln in das Zentrum der Überlegungen gestellt, um dann miteinander in Bezug gesetzt zu werden. So wird nachvollziehbar, warum eine Verbindung der beiden differenten Methoden für die vorliegende Arbeit gewählt wird. Zunächst wird in **Kapitel 4.2.** die Dekonstruktion als Werkzeug in ihren grundlegenden Positionen und Operationsschritten vorgestellt, um in **Kapitel 4.3.** in den Rahmen der *Feministischen Theorie* verortet zu werden. **Kapitel 4.4.** hat die Erarbeitung der Diskursanalyse ausgehend von Foucault (1973, 1998) zum Inhalt.

Die beiden unterschiedlichen inhaltlichen Ebenen – *Feministische Theorie* und Führungstheorie, die in den Kapiteln 2. und 3. der Arbeit ausführlich dargestellt werden, werden dann im **5. Kapitel** mit den im Kapitel 4. erarbeiteten Methoden zusammengeführt mit dem Ziel zu untersuchen, welche Geschlechterbilder in diesem Diskurs des Führens mitgetragen und wieder verfestigt werden, welche Bilder von Frauen hinter den Theoriekulissen zu finden sind und auf welche Rolle Frauen festgeschrieben werden. Ebenso wird untersucht, inwieweit die zentralen Begriffe der *Charismatischen Führungstheorie*, nämlich Archetypen und Charisma selbst rein „männliche“ Begriffe sind und wenn ja, welche Ebenen der Sex/Gender-Konstruktionen davon betroffen sind. Diese Verbindung der beiden Diskursuniversen an konkret ausgearbeiteten Punkten erfolgt mit den Methoden der Dekonstruktion und der Diskursanalyse. Kapitel 5. ist in zwei Unterkapitel gegliedert. **Kapitel 5.1.** ist die konkrete Arbeit an und mit den Forschungsfragen, während **Kapitel 5.2.** die Ergebnisse zusammenfasst und mögliche Interpretationen vorlegt.

**Kapitel 6.** „Zusammenfassender Ausblick“ soll zum einen die erarbeiteten Ergebnisse zusammenfassen und diese zum anderen in den Diskurs zu „Frauen und Führung“ einordnen.



Die folgende Abbildung (Abbildung 1 „Aufbau der Arbeit“) veranschaulicht die Reihenfolge der Arbeitsschritte und die Gliederung der Arbeit.

<b>1. Einleitung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontext der Arbeit, Problemstellung, Zielsetzung</li><li>• Forschungsfragen</li><li>• Aufbau der Arbeit</li><li>• Erkenntnistheoretische Position</li><li>• Eigene Verortung</li></ul>
<b>2. Feministische Theorie – von Gleichheitsfeminismus zu postmodernen Ansätzen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Frauenforschung – (k)eine Erfindung der Neuzeit</li><li>• Historische Entwicklung der <i>Feministischen Theorie</i></li><li>• Heteronormativität und <i>Queer Theory</i> als Erweiterung der <i>Feministischen Theorie</i></li></ul>
<b>3. Führungstheorien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• (Historische) Entwicklung der Führungstheorien</li><li>• Darstellung der (Neo)Charismatischen Führungstheorien</li></ul>
<b>4. Methodischer Teil</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Derridas Dekonstruktion</li><li>• Diskursanalyse</li><li>• Dekonstruktion und Diskursanalyse als gemeinsames Werkzeug</li></ul>
<b>5. Return on Forschungsleitende Fragestellungen: Protokoll der (un)möglichen Begegnung von Gender und Charisma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geschlechtsspezifische Zuschreibungen im Charismatischen Führungsdiskurs<ul style="list-style-type: none"><li>○ Welche Konstruktionen von Sex/Gender finden sich im charismatischen Führungsdiskurs und auf welche Weise findet die Kategorie „Geschlecht“ Eingang in den charismatischen Führungsdiskurs?</li><li>○ Ist Charisma, so wie es in den ausgewählten Texten konzipiert wird, eine rein männliche Eigenschaft?</li><li>○ Sind Archetypen rein männliche Bilder?</li></ul></li><li>• Bestandsaufnahme: Wo ist die Verbindung zu feministischen Ansprüchen</li></ul>
<b>6. Zusammenfassender Ausblick</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse</li><li>• Einordnung der Ergebnisse in den Diskurs zu „männlicher“ und „weiblicher“ Führung</li></ul>

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

## 1.5. Erkenntnistheoretische Position

Nach der Darstellung der forschungsleitenden Fragestellungen und des konkreten Aufbaus der Arbeit befasse ich mich nun mit der erkenntnistheoretischen Position, die den Rahmen der Arbeit vorgibt. Die Ausarbeitung der Methoden, die konkret zur Anwendung kommen werden, erfolgt in Kapitel 4.. Dort werde ich die Dekonstruktion und die Diskursanalyse bearbeiten. An dieser Stelle erfolgt die Offenlegung der erkenntnistheoretischen Paradigmen, die diese beiden Methoden verbinden und die definieren, welche Sicht auf die Welt gewählt wird. Ziel dieses Kapitels ist es, aufzuzeigen, welche

Vorstellung von Wirklichkeit das Fundament dieser zur Anwendung gelangenden Methoden prägt. Dazu werden die Positionen und Erklärungsmodelle von Vertretern des Radikalen Konstruktivismus vorgestellt, nachdem der Radikale Konstruktivismus zuerst selbst ideengeschichtlich historisch eingeordnet wird.

Der Konstruktivismus als Erkenntnistheorie<sup>9</sup> hat seit einigen Jahrzehnten Eingang in viele wissenschaftliche Disziplinen gefunden, wie z.B. Biologie, Psychologie und Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Obwohl die konstruktivistischen Theorien demnach eine noch eher junge Theorieströmung oder eher eine Vielfalt differenter Theorieströmungen sind, reichen die Ansätze dieser Theorie von der antiken Philosophie bis hin zu den metaphysischen Erklärungsmodellen von Kant.

„Der Radikale Konstruktivismus ist ein Versuch eine Theorie des Wissens aufzubauen, die keinerlei ontologische Ansprüche erhebt, und darum auch nicht von der Annahme einer vom Wissenden unabhängigen Realität ausgeht.“ (Fischer 1995, 35)

Innerhalb der Theorien, die zu den konstruktivistischen Theorien gezählt werden, ist der Radikale Konstruktivismus die bedeutendste Richtung. Es gibt neben dem Radikalen Konstruktivismus, der - vor allem - im wissenschaftlichen Bereich einen herausragenden Stellenwert einnimmt, noch weitere konstruktivistische Bereiche, die sich in ihren Anwendungsfeldern und/oder ihren erkenntnistheoretischen Paradigmen und deren Bewertung unterscheiden. Hier finden sich beispielsweise der Erlanger Konstruktivismus, der Soziale Konstruktivismus, der Pädagogische Konstruktivismus. Da die radikal-konstruktivistischen Autoren Ernst von Glasersfeld (1997), Humberto Maturana (2001), Heinz von Foerster (1995) und Paul Watzlawick (1988, 2002) als die eigentlichen Begründer des Konstruktivismus gesehen werden, wie sich auch in der Literatur zeigt, in der oft „nur“ vom Konstruktivismus die Rede ist, aber im eigentlichen Sinne die radikal-konstruktivistische Theorie gemeint ist, werde ich mich im Folgenden auf diese Theorie beziehen und die eben genannten Hauptvertreter und die jeweiligen Eigenheiten ihrer Theorien im Überblick vorstellen, die auch deutlich machen, dass der Konstruktivismus ein interdisziplinärer Forschungsansatz ist, der, obwohl er eindeutig eine erkenntnistheoretische und damit philosophische Natur aufweist, hauptsächlich von NeurobiologInnen, SoziologInnen und PsychologInnen entwickelt wurde.

Erkenntnistheoretische Fragen stehen im Zentrum des radikalen Konstruktivismus, in denen es darum geht, wie wir etwas, nämlich die „Realität“, die „objektive Wirklichkeit“ bzw. die „Wahrheit“ wahrnehmen,

---

<sup>9</sup> In der Definition des Begriffs „Erkenntnistheorie“ folge ich der von Kunzmann/Burkard/Wiedmann (1998) erarbeiteten. Sie definieren Erkenntnistheorie als die

„Die Lehre von den Bedingungen, vom Wesen und den Grenzen der Erkenntnis. Thematisiert wird dabei das Verhältnis von Erkenntnis-Subjekt, -Objekt und – Inhalt.“ (Kunzmann/Burkard/Wiedmann 1998, 13)

erkennen bzw. ob wir überhaupt etwas erkennen und in weiterer Folge wissen können. Im Allgemeinen wird in dieser Theorie davon ausgegangen, dass wir die Realität um uns herum nicht erkennen können wie sie wirklich ist und es demnach keine ontologische Realität gibt, im radikalsten Falle wird das Vorhandensein einer Realität vollkommen bestritten und darausfolgend festgehalten, dass Realität selbst geschaffen bzw. konstruiert wird. In den meisten Fällen wird die Haltung vertreten, dass es zwar eine Realität gibt, diese jedoch von den einzelnen Individuen konstruiert und damit subjektiv ist.

Damit positionieren sich die konstruktivistischen Erkenntnistheorien durch die Betonung der subjektiv wahrgenommenen und konstruierten Welt in scharfer Opposition zu empiristischen Erkenntnistheorien, die davon ausgehen, dass Erkenntnis durch Sinneserfahrungen der objektiv wahrnehmbaren Welt möglich ist.

Nachfolgend wird der konstruktivistische Ansatz im Kontext der Konzeption der Wirklichkeit durch die bekanntesten Vertreter dargestellt, um Unterschiede und verbindende Elemente innerhalb dieser theoretischen Sicht auf die Welt deutlich zu machen.

### Ernst von Glasersfeld

Der 1917 in Prag geborene Glasersfeld wird als der Begründer des Radikalen Konstruktivismus gesehen und der eigentliche Name der Theorie „Radikaler Konstruktivismus“ geht auf ihn zurück. Die Radikalität sah er darin, dass dieser Konstruktivismus

[...] „sich radikal von den anderen Ismen der herkömmlichen Begriffswelt absetzt. Der radikale Unterschied liegt in dem Verhältnis zwischen Wissen und Wirklichkeit. Während die traditionelle Auffassung in der Erkenntnislehre sowie in der kognitiven Psychologie, dieses Verhältnis stets als eine mehr oder weniger bildhafte (ikonische) Übereinstimmung oder Korrespondenz betrachtet, sieht der radikale Konstruktivismus es als Anpassung im funktionalen Sinn“. (Glasersfeld, zitiert nach Diesbergen 1998, 16)

Die Radikalität von Glasersfelds Theorie ist darin gelegen, dass er eine Erkenntnistheorie ohne Ontologie (Seinslehre) begründet und dadurch ohne Darstellung von Wahrnehmung und Realität auskommt. Er formuliert zwei Kernaussagen:

Wissen wird vom denkenden Subjekt nicht passiv aufgenommen, sondern aktiv aufgebaut.

Die Funktion der Kognition ist adaptiv und dient der Organisation der Erfahrungswelt, nicht der Entdeckung der ontologischen Realität (vgl. Glasersfeld 1997, 147).

Mit dem Begriff des Wissens geht es bei Glasersfeld (vgl. 1997, 147) hauptsächlich um den Wissenserwerb und er bezieht sich auf das Erfahrungswissen und die Erfahrungswelt und nicht auf metaphysisches Wissen. Wissen wird aus der eigenen Erfahrungswelt abstrahiert und aktiv vom einzelnen Individuum selbst aufgebaut, der Vorgang ähnelt dabei dem Aufbau einer körperlichen Fähigkeit.

Wissen ist also ein Repertoire von Erfahrungsstrukturen, aus dem die Individuen schöpfen können um ihre Verhaltensweisen „viabel“<sup>10</sup> gestalten zu können. Der Ausdruck viabel wird von Glasersfeld folgendermaßen beschrieben:

„Als ‚viabel‘ bezeichne ich Handlungsweisen, Begriffe, Modelle, Theorien usw., die sich in der bisherigen Erfahrung bewährt haben, das heißt, daß sie zu den Zielen geführt haben, die man sich gesetzt hatte. Die Summe dessen, was man als viabel betrachtet, ist gewissermaßen eine Landkarte der möglichen Wege, die wir gehen können. Diese Möglichkeiten haben nichts mit der Nichtzulassung anderer Möglichkeiten zu tun. Paul Watzlawick benützt die schöne Metapher von dem Schiff, das nachts zwischen die Klippen hindurch schippert, aber überhaupt nichts von den Klippen weiß. Maturana nimmt die Metapher vom "Blindflug". Das sind alles sehr schöne Bilder. Daß der Flugzeugpilot im Nebel oder mitten in der Nacht sein Flugzeug zur Landung bringt, weil er den Instrumenten folgt, erzählt ihm nichts darüber, was um das Flugzeug herum ist. Die Umwelt ist überhaupt nicht erkennbar, höchstens Stöße von der Umwelt sind wahrnehmbar. An seinen Instrumenten merkt der Pilot, daß irgendetwas das Flugzeug aus der Flugbahn bringen möchte und er leitet sofort Gegenmaßnahmen ein. Was das ist, kann er aber aus seiner Kabine heraus nie erkennen.“ (Maresch 1998)

„Indem es den Fluß seines Erlebens segmentiert und Teilstücke aufeinander bezieht und verkettet, schafft das Subjekt sich Modelle von ‚Dingen‘ und kategorisiert das Erlebensfeld, in dem sie isoliert wurden als ‚Umwelt‘. Insofern diese Dinge sich dann als mehr oder weniger dauerhaft erweisen und ihrerseits aufeinander bezogen und verkettet werden können, erwächst die Konstruktion einer kohärenten Wirklichkeit.“ (Glasersfeld, zitiert nach Arnold/Siebert 1997, 5)

Dieses Zitat zeigt deutlich, dass die Konstruktion der erlebten Welt, Wirklichkeit und Realität durch Zuschreibungen von Beziehungs- und Regelmustern auf das einzelne Subjekt zurückzuführen ist, welches dadurch Ordnung und Strukturierung schafft.

Für Glasersfeld (vgl. 1997, 13) ist der Radikale Konstruktivismus keine Weltanschauung, die ein letztgültiges Bild der Welt enthüllen soll, sondern eine kohärente Sicht- und Denkweise welche eine Unterstützung bieten soll im Umgang mit der prinzipiell unbegreifbaren Welt unserer Erfahrungen.

---

<sup>10</sup> Viabilität = Gangbarkeit

## Humberto Maturana

Maturana wurde 1928 in Chile geboren und studierte Medizin an der Universität von Santiago de Chile und Biologie an der Londoner Universität und schaffte es zwei Traditionen des Systemdenkens zu verbinden, da er erkannte, dass die Verbindung im Verständnis der „Organisation des Lebendigen“ liegt: Zum einen die organismische Biologie, welche das Wesen biologischer Formen untersucht und zum anderen die Kybernetik, die versucht das Wesen des Geistes zu verstehen. In weiterer Folge veröffentlicht er seine Ideen in denen er die Kognition mit dem Prozesse des Lebens gleichsetzt und begann eine Zusammenarbeit mit Francisco Varela, einem Gehirnwissenschaftler, mit dem er gemeinsam den Begriff Autopoiese entwickelte. Die beiden Autoren gehen davon aus, dass die Autopoiese ein allen lebenden Systemen gemeinsames Organisationsmuster ist, in welcher Weise auch immer ihre Bestandteile beschaffen sind, und dass die Systemorganisation unabhängig von den Eigenschaften der Bestandteile ist, woraus folgt, dass die jeweilige Organisation sich auf viele unterschiedliche Arten von Bestandteilen verkörpern kann. Weiters ist der Begriff der Autopoiese notwendig und ausreichend um die Organisation lebender Systeme zu beschreiben (vgl. <http://home.tiscalinet.ch/biografien/biografien/maturana.htm>).

„Die Welt entsteht im Auge des Betrachters.“ (Maturana, 2001, 1)

Autopoiesis oder Autopoiese bedeutet auf griechisch "Selbstschöpfung". Autopoietische Systeme sind Netzwerke von rekursiv vernetzten Komponenten, die sich selbst und damit das Netzwerk als begrenzte Einheit bzw. Organisation in einem physikalischen Raum, dem Medium, reproduzieren.

Autopoietische Systeme haben keinen Ursprung und verfolgen kein *telos*. Die Zelle als Einheit setzt paradoxerweise das Netzwerk von Zellen voraus, das sie erzeugt. Der Begriff der Autopoiesis wurde von Maturana und Varela exklusiv für die Bestimmung von lebenden Systemen eingeführt und charakterisiert diese als selbsterhaltend bzw. regenerativ. Autopoietische Systeme interpretieren Störungen („Perturbationen“) gemäß ihrer eigenen Strukturen. Sie sind zwar energetisch für ihre Umwelten offen, erzeugen relevante Informationen aber nur gemäß interner Interpretationsmechanismen. Auf Grund ihrer operationalen Geschlossenheit sind autopoietische Systeme deshalb autonom und können nicht deterministisch von außen gesteuert werden (vgl. Babka 2003).

## Paul Watzlawick

Paul Watzlawick wurde 1921 in Kärnten geboren, studierte Philosophie und Philologie in Venedig und absolvierte im Anschluss die Ausbildung zum Psychotherapeuten

(vgl. <http://www.peraugym.at/watzlaw.htm>).

Paul Watzlawick erläutert die Konstruktion von Wirklichkeiten an Hand von Diagnosen aus der Psychiatrie. „Fehlerhafte“ Diagnosen führen zu „Wirklichkeiten“, die sich später selbst bestätigen, da alle Maßnahmen im Sinne der Diagnose getroffen werden und alle Indizien im Sinne der Diagnose interpretiert werden. Von Watzlawick stammt der Satz: „Manchmal reicht es aus, die Bewertung des Problems zu verändern, statt das Problem zu verändern.“ Der Konstruktivismus wird damit instrumentalisiert, um positive Verhaltensänderungen zu erzielen (vgl. Taplan 2002).

„Der Radikale Konstruktivismus begreift sich selbst als eine Konstruktion und nicht als eine letzte Wahrheit, er ist eine Möglichkeit, die Dinge zu sehen. Für mich ist, dies kann ich mit Blick auf meine therapeutische Arbeit sagen, allein die Frage ausschlaggebend, welche Konstruktion sich als die nützlichste und menschlichste erweist.“ (Watzlawick 2002, 222 )

Im Folgenden werde ich die von Watzlawick vertretenen Wirklichkeitsvorstellungen vorstellen, die er in die Wirklichkeit erster und zweiter Ordnung unterteilt.

Wirklichkeit 1. Ordnung: Die Welt liefert an sich nur bestimmte Daten, die objektiv nachprüfbar sind und eine allgemeine Gültigkeit besitzen, jedoch keinen festgeschriebenen Sinn haben. So kann beispielsweise ein Kind rotes Licht wahrnehmen (z.B.: Ampel), ihm ist allerdings die dahinter stehende Bedeutung nicht bewusst

Wirklichkeit 2. Ordnung: Den Tatsachen werden Bedeutung, Sinn und Wert zugeschrieben, dies gilt auch für Beziehungen, die reine Konstruktionen der BeziehungspartnerInnen sind und sich einer Verifikation entziehen (vgl. Girgensohn-Marchand 1992, 85f.).

Was ist der Grund für die Konstruktionen 2. Ordnung? Nach Watzlawick (vgl. 1981, 13ff.) ist es die immens große Informationsmenge die bewältigt werden muss, indem sie auf ein praktisch anwendbares Minimum reduziert wird. Es entsteht quasi ein Filter, durch den nur die allerwichtigsten Informationen durchgelassen werden um sich vor einer Handlungsunfähigkeit durch die Informationsflut zu schützen.

Bei der Frage nach der Entstehung des Filters bzw. der Auswahlkriterien kommt es, laut Watzlawick weder bewusst noch rational zu deren Ausbildung.

Es wird besonders schwer, eine andere Konstruktion der Wirklichkeit vorzunehmen, da die konstruierte Wirklichkeit zum Ursprung aller weiterer Erkenntnis wird.

„Was immer sich nämlich im Bereich des Lebens zufällig ausbildet, wird damit zu einer Ordnung, die ihrerseits – selbstverständlich immer nur im Rahmen des Lebensfähigen – Situationen konstruiert, in denen dann eben gewisse Dinge ‚wirklich‘ sind und andere nicht. Wohlgemerkt: Diese Einschränkungen liegen also nicht im vermeintlich menschenunabhängigen ‚So-Sein‘ der Welt, sondern sind das Ergebnis einer in die Welt hineinkonstruierten Ordnung. In dieser Einsicht ist es keineswegs übertrieben, zu sagen, daß jede Sinnggebung oder Sinnzuschreibung rückbezüglich ihre eigene ‚sinnvolle‘ Wirklichkeit erschafft.“  
(Watzlawick 1988, 129)

### Heinz von Foerster

Der Kybernetiker<sup>11</sup> der frühesten Stunde Heinz von Foerster geboren 1911 in Wien ist ein weiterer bedeutender Vertreter der Denkschule des Konstruktivismus und gilt außerdem auch als Pionier der Computermusik – ein Generalist, der neben der Physik auch die Richtung der Philosophie und der Kunst erschließen wollte (vgl. Palm 2002).

Für Foerster (1995) gibt es zwei tragende Säulen der Theorie des Konstruktivismus nämlich das Postulat der Selbstständigkeit und das Postulat der Einbezogenheit, die ich im Folgenden skizzieren werde.

#### Postulat der Selbstständigkeit

„Ein lebender Organismus ist eine selbständige, autonome, organisatorisch geschlossene Wesenheit.“  
(Foerster/Glaserfeld/Hejl/Schmidt/Watzlawick 1995, 42)

Dieses erste Postulat entspringt der Neurophysiologie, einer neuen Richtung in der Biologie und bedeutet im engeren Sinne, dass es nur eine einzige annehmbare Wirklichkeit gibt und im Zuge dieses Postulats verwendet Foerster den Begriff Solipsismus, der Folgendes bedeutet:

„die Idee, dass das sich die Welt vorstellende Subjekt die einzige Wirklichkeit ist: Ich allein existiere!“  
(Foerster/Glaserfeld/Hejl/Schmidt/Watzlawick 1995, 42)

Bei einer Reihe von Philosophen gibt es ebenfalls den Nachweis einer Beschäftigung mit dieser Thematik nämlich beispielsweise bei Descartes „Cogito ergo sum“ oder bei Russell mit folgender Aussage „Ich existiere durch mich!“ (vgl. Metzler 1995, 211ff. und 763ff.).

---

<sup>11</sup> Kybernetik ist eine Forschungsrichtung in der Vergleiche über die Gesetzmäßigkeiten im Ablauf von Steuerungs- und Regelungsvorgängen in Technik, Biologie und Soziologie dargestellt werden (vgl. Duden Fremdwörterbuch 1997, 460). Das fundamentale Prinzip ist die Zirkularität.

## Postulat der Einbezogenheit

„Ich finde eine der faszinierenden Seiten des Solipsismus ist seine Unfähigkeit, über sich selbst sprechen zu können. Die Überwindung dieser Unfähigkeit steckt in meinem zweiten Postulat.“ (Foerster 1985, 42f.)

Durch dieses Postulat ist der beobachtende Organismus selbst Teil, Teilhaber und Teilnehmer seiner Beobachtungswelt. Im Gegensatz zum Solipsismus steht der von Foerster verwendete Ausdruck des Omnipismus, welcher bedeutet, dass die Individuen, die sich die Welt vorstellen nur mit allen anderen Individuen eine fassbare Wirklichkeit erzeugen: „Wir alle existieren durch uns alle!“ (vgl. Foerster/Glasersfeld/Hejl/Schmidt/Watzlawick 1995, 43).

Zwei konträre und gleichwohl komplementäre Postulate spiegeln von Foersters Vorstellungen über eine Konstruktion der Wirklichkeit wider, in der die BeobachterInnen sowohl in der Form lebender Organismen autonom und selbstständig als auch im Zustand beobachtender Organismen immer Teil ihrer Beobachtungswelt, das heißt einbezogen sind (vgl. Foerster/Glasersfeld/Hejl/Schmidt/Watzlawick 1995, 43).

Die erkenntnistheoretische Position des Konstruktivismus, die in der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommt, macht es möglich, Wirklichkeit als un-eindeutigen, nicht endgültig abschließbaren Konstruktionsprozess zu begreifen. So wird Raum geschaffen für eine Vielfalt von Interpretationsmöglichkeiten von Phänomen, ohne jedoch den Anspruch zu erheben, ein für alle Mal objektive Wirklichkeit zu erklären. Im konkreten bedeutet dieser Ansatz die Möglichkeit, Texte und die in ihnen und mit ihnen beschriebenen Theorien als konstruiert zu begreifen und nach alternativen Konstruktionen und Interpretationen zu suchen. So wurde mit dieser Darstellung der erkenntnistheoretischen Position die Sichtweise und der Zugang zur Welt, die die Herangehensweise der Arbeit definieren, deutlich gemacht. Im nächsten Abschnitt erfolgt die Offenlegung der eigenen Position der Autorin, die den eigenen Blickwinkel der Arbeit bestimmt.

### **1.6. Eigene Verortung: Wer schreibt aus welcher Position oder: Formulierung eines Unbehagens und eines Status Quo der feministischen Kritik**

Mein Vorhaben, aus persönlichem Interesse und Neugier auf die Ergebnisse der Arbeit eine Dissertation an der WU Wien zu schreiben, der Universität, an der ich – wie viele andere auch – ein Studium der Betriebswirtschaftslehre absolviert habe – ist schon zu Beginn schwierig gewesen. Formale Qualifikation für dieses Vorhaben „Dissertation“, wobei dieses Projekt meinen ersten Schritt hin in



Richtung Wissenschaftsproduktion darstellt, war nicht die einzige Hürde, auf diesem Weg. Die erste Hürde war einfach – als Befähigungsnachweis, um mit einer Dissertation beginnen zu können, zählt in studienrechtlicher Hinsicht der Abschluss eines Magistra-Studiums. Doch mein Thema – ein Thema am Schnittpunkt unterschiedlicher, sich durchaus auch widersprechender Theorieuniversen, mit denen ich mich mehr oder weniger intensiv, mehr oder wenig ausdauernd, beschäftigt habe – war im Wissenschaftsuniversum WU Wien in dieser Form nicht vorgesehen. Das war prinzipiell und nur für sich genommen noch nicht schwierig, schwierig wurde dann die Auseinandersetzung, oft auch nur von mir befürchtet, mit Kritik und den Anforderungen des Systems WU Wien, denen es zu begegnen galt. Feministische Kritik ist immer Kritik an herrschenden Strukturen, an unhinterfragten Systemen. Und immer auch ein Stück weit jenseits des Main- (oder vielleicht eher Male-)Stream-Wissenschaftsbetriebs angesiedelt – entgegen allen Beteuerungen: Frauenforschung, Genderforschung ist noch lange nicht dort (im Mainstream) angekommen. Und das ist – zumindest meiner Meinung nach – durchaus auch positiv und schafft Distanz zu zu kritisierenden Strukturen. Insgesamt haben mich meine Erfahrungen dazu gebracht, die Position der Kritikerin theoretisch-konzeptuell zu erfassen und in ihren Wechselwirkungen mit den herrschenden Strukturen zu beschreiben – und die Position des Kritikers/der Kritikerin wird hier nicht prinzipiell und vorneweg feministisch kodiert, sondern findet sich unter vielen unterschiedlichen und möglichen Positionen.

Jede Auseinandersetzung mit der Position des Kritikers/der Kritikerin muss selbstverständlich mit einer Begriffsklärung des Wortes „Kritik“ bzw. „Gesellschaftskritik“<sup>12</sup> beginnen.

Mit Gesellschaftskritik bezeichnet Walzer (1993)<sup>13</sup> eine weit verbreitete gesellschaftliche Tätigkeit, in der KritikerInnen – auch GesellschaftskritikerInnen genannt – die Gesellschaft, in der sie sich selbst ebenfalls befinden, kritisieren.

„[...] und sie reden in der Öffentlichkeit zu anderen Gesellschaftsmitgliedern, die ihrerseits am Gespräch teilnehmen und deren Rede eine kollektive Reflexion auf die Bedingungen kollektiven Zusammenlebens darstellt“. (Walzer 1993, 45)

Im Folgenden sagt Walzer (1993), dass Kritik oft nur mit einer ausreichenden kritischen Distanz als möglich gedacht wird, wobei sich für ihn hier die Frage stellt, was ausreichend heißen soll bzw. was die

---

<sup>12</sup> Ich begreife hier feministische Kritik als Gesellschaftskritik – der feministische Anspruch zeichnet sich ja gerade dadurch aus, dass Theorie und Praxis als miteinander verwoben und unentwirrbar verbunden thematisiert werden. Insofern ist jede solche Kritik immer auch – mehr oder weniger explizit – an gesellschaftliche Strukturen und Bedingungen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen adressiert.

<sup>13</sup> Es gibt unterschiedlichste theoretische Herangehensweisen an das Feld „Kritik“ und deren Möglichkeit. Ich habe mich für die von Walzer entschieden, da er vor allem mit einem Bild von Gesellschaftskritik arbeitet und seine Arbeiten auch immer an die Praxis rückbindet.

ideale Distanz wäre, aus der heraus Kritik erst möglich sein soll. Jedenfalls scheint festzustehen, dass Kritik eine Tätigkeit von außen darstellt, die eines bestimmten Abstands bedarf, dessen Auffinden allerdings ein schwieriges Unterfangen ist.

Nach dieser Auffassung ist den richtigen Abstand zu finden quasi wie ein „Drahtseilakt“ und bedarf einer sehr vorsichtigen Annäherung. Hier gilt es einen doppelten Abstand zu finden bzw. einzuhalten:

„Ersten müssen Kritiker von ihrer eigenen Mitgliedschaft in ihrer Gesellschaft einen gefühlsmäßigen Abstand gewonnen und sich der Intimität und Wärme der Zugehörigkeit entwunden haben: Sie haben unparteilich und leidenschaftslos zu sein. Zweitens müssen Kritiker einen intellektuellen Abstand gewonnen und sich von den (für gewöhnlich als selbstverherrlichend geltenden) Kirchturmauffassungen ihrer eigenen Gesellschaft freigemacht haben: Sie haben vorurteilsfrei und objektiv zu sein.“ (Walzer 1993, 46)

Wenn vom richtigen Abstand die Rede ist, ist allerdings nicht gemeint, dass der Kritiker/die Kritikerin am Rande der Gesellschaft stehen soll, was jedoch oft ein Motiv für Kritik darstellte und darstellt, wodurch aber Kriterien wie Unparteilichkeit, Leidenschaftslosigkeit, Vorurteilsfreiheit oder Objektivität verloren gehen.

„Die Kritik wird ganz anders ausfallen, als wenn sie an den Rändern der Gesellschaft von ‚freischwebenden Intellektuellen‘ oder Mitgliedern unterdrückter Klassen oder Minderheiten, ja sogar von Außenseitern und Parias formuliert wird. Denn wir müssen uns dann keinen randständigen Kritiker vorstellen, sondern einen Kritiker, der von seiner eigenen Randposition Abstand genommen hat.“ (Walzer 1993, 48)

Der Kritiker/die Kritikerin hat Walzers Meinung nach seine/ihre Stellung als Außenseiter/Außenseiterin selber gewählt und kann als „externer Beobachter/externe Beobachterin“ seine/ihre Prinzipien zur Sprache bringen, gleichzeitig muss der Kritiker/die Kritikerin allerdings in die zu kritisierenden Strukturen einer bestimmten Gesellschaft eingebunden sein.

Diese Stellung der KritikerInnen ist nach Walzer (1993) vor allem mit zwei Vorwürfen konfrontiert; nämlich einerseits der Frage, ob in dieser Position überhaupt kritische Distanz möglich sei und andererseits der Überlegung, ob es eine kritische Verwendung gesellschaftsbedingt geformter Maßstäbe geben kann.

Zunächst wendet Walzer (1993) sich der Überprüfung der zweiten Frage zu:

Als Erstes geht Walzer (1993) auf marxistische Kritikdarstellungen ein. Ausgehend von der These Marxs, dass die herrschende Klasse immer auch bestrebt ist, die allgemeine Klasse, die über das Gemeinwohl aller wacht, zu sein, ist eine mögliche Folge davon, dass die aus der herrschenden Schicht

stammenden Intellektuellen Anforderungen stellen, denen die herrschende Klasse selbst nicht mehr gerecht werden kann. Universalität ist eine der Bedingungen für den Erfolg eines ideologischen Konzepts. So können sich ausgehend von alten Ideologien Erneuerungen ergeben.

Als Gegenbeispiel zu Lasten eines/einer wirklich auswärtigen Kritikers/Kritikerin verweist Walzer (1993) auf die katholischen Missionierungsversuche, die mit Kritik eigentlich nichts mehr zu tun haben, sondern lediglich eine Art Bekehrung darstellen. Die verwendeten moralischen Maßstäbe sind der zu kritisierenden, d.h. zu bekehrenden, Kultur völlig äußerlich und können erst nach einer Bekehrung in den vorgefunden Wertekontext integriert werden. Erst dann ist mehr als nur reine Missionierung möglich, d.h. in diesem Fall wird nicht der Kritiker/die Kritikerin in die Gesellschaft integriert, sondern die vorgefundene Gesellschaft an den Kritiker/die Kritikerin angepasst. Womit man sich in diesem Zusammenhang natürlich auseinander zu setzen hat, ist die Frage nach den Machtstrukturen zwischen Missionar/Missionarin bzw. Kritiker/Kritikerin und fremder Gesellschaft.

Walzer (1993) meint weiter, dass wir heute auf Grund von den bereits verinnerlichten moralischen Überzeugungen in den Augen aller anderen unsere Taten rechtfertigen können wollen. Hierzu zitiert er Thomas Scanlon:

(Wir werden) „durch ein Bedürfnis angetrieben, anderen gegenüber unsere Handlungen mit Gründen rechtfertigen zu können, die sie vernünftigerweise nicht abweisen können“. (Walzer 1993, 57)

Genau deshalb ist Moral immer auch als externer Maßstab zu sehen: Moral ist notwendigerweise immer der Maßstab anderer Menschen oder – in nicht so säkularisierten Gesellschaften – Gott. Diese Vorstellung von Moral als per se äußerlichem Anspruch ist nicht nur auf die Moralvorstellungen der individuellen Personen, sondern auch auf der Ebene politisch-gesellschaftlicher Kollektive anwendbar. Jede Form von gesellschaftlich codierten Moralmassstäben – Gesetzestexte, religiöse Schriften – sind immer Vehikel zur Eröffnung des Raumes der Interpretation. Damit hat Walzer (1993) zunächst das Problem von mehr oder weniger angebrachten Maßstäben hin zu mehr oder weniger guten Interpretationen verlagert.

Walzer will die für eine Kritik notwendige kritische Distanz nicht dadurch schaffen, dass das Selbst als ein doppeltes Selbst gedacht wird. In dieser Konzeption ist das erste Selbst ein involviertes, Unrecht begehendes, das zweite ein abgehobenes, privilegiertes, das sein Pendant Subjekt eins, aus der ruhigen, distanzierten Position heraus beobachten kann. Gesellschaftskritik allerdings geht lt. Walzer

(1993) anders vor sich. In diesem Prozess werden Maßstäbe, die wir mit anderen teilen, auf die anderen angewandt.

„Die herkömmliche Sichtweise von Gesellschaftskritik geht implizit von der Hoffnung aus, die moralische Auseinandersetzung könne ein für allemal gewonnen werden. Daher führt sie jene heroische Gestalt ein: den völlig leidenschaftslosen Beobachter, der als eine Art Passe-Partout-Gesellschaftskritiker für jede Gelegenheit verstanden wird. Wir könnten allerdings die Gegenfrage stellen, ob eine derartige Person überhaupt ein Kritiker ist – oder nicht vielmehr ein radikaler Skeptiker oder ein bloßer Betrachter oder jemand, der, wie die griechischen Götter, von außen spielerisch ins gesellschaftliche Zusammenleben eingreift.“ (Walzer 1993, 62)

Gerade also der/die äußere, distanzierte Kritiker/Kritikerin wird demnach weniger kritisch sein, als ein Kritiker/eine Kritikerin, dessen Objekt seine/ihre eigene Gesellschaft ist. Abstand allein reicht nicht aus, um die Position des Kritikers/der Kritikerin zu bestimmen.

„Opposition ist es, weit mehr als Abstand, die die Haltung der Gesellschaftskritik bestimmt. Der Kritiker ergreift Partei; er stellt sich gegen die vorherrschenden politischen Kräfte. Als Ergebnis wird er manchmal in fremde Länder ins Exil getrieben oder in jene innere Emigration, die wir ‚Entfremdung‘ nennen.“ (Walzer 1993, 67)

Noch ein Problem der von außen kommenden Kritik, das Walzer (1993) aufzeigt ist, dass wir Kritik von Feinden eher diskreditieren und abwerten als ernst nehmen. Genauso wenig wie die KritikerInnen abgehobene, aus dem Gesellschaftskontext gelöste, BeobachterInnen sind, sind sie FeindInnen, was sie jedoch nicht daran hindert, eine Oppositionsposition einzunehmen. Walzer (1993) bewertet die gefühlsmäßigen Verbindungen zwischen Kritiker/Kritikerin und seiner/ihrer Gesellschaft als potentiell positiv und sieht in ihnen eine notwendige Voraussetzung von Gesellschaftskritik.

„Die Kritik verlangt von uns nicht, aus der Gesellschaft insgesamt zurückzutreten, sondern nur, von einigen Formen der Machtverhältnisse innerhalb der Gesellschaft Abstand zu gewinnen. Es ist nicht die Verbindung (mit der Gesellschaft), von der wir uns zu distanzieren haben, sondern Autorität und Herrschaft (in der Gesellschaft). Die Randständigkeit (marginality) kann ein Weg sein, diese kritische Distanz herzustellen (oder sie zu erfahren); bestimmte Formen innerer Emigration stellen andere Wege dar.“ (Walzer 1993, 72)

In diesem Sinne – über kritische Distanz verfüge ich in jedem Fall ausreichend: als Frau, als nicht dem Wissenschaftsproduktionssystem WU Wien als Assistentin angehörend, mit einem fast abgeschlossenen Philosophie-Studium im Hinterkopf und in einem beruflichen Kontext, der mit profitorientierten, streng marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen immer noch wenig zu tun hat.

Nach dem einleitenden Kapitel 1., in dem die Arbeit vor dem Hintergrund der Zielsetzung, ihres Aufbaus, ihrer erkenntnistheoretischen Positionierung und der eigenen Verortung dargestellt wurde,

wende ich mich nun im nächsten Kapitel der Ausarbeitung der *Feministischen Theorie* in ihrer historischen Entwicklung zu.

## 2. *Feministische Theorie* – von Gleichheitsfeminismus zu postmodernen Ansätzen

Jede Beschäftigung mit dem Feld, das sehr grob mit „Geschlecht“ und „Führung“ umrissen werden kann, setzt zur Herausarbeitung konkreter Fragestellungen zunächst die Klärung dieser unterschiedlichen, in sich wiederum diversen Forschungsfelder voraus. Die Kategorie „Geschlecht“ als solche - und in der Vielfalt ihrer unterschiedlichen Aspekte - ist zentrale Analysekategorie der *Feministischen Theorie*, innerhalb derer sie sowohl erarbeitet als auch als solcher Gegenstand der Auseinandersetzung ist. *Feministische Theorie* liefert die Begriffe, die dann konkret in anderen Theorien angewandt und analysiert werden können. Von daher ist eine Darstellung des Entwicklungskontextes von „Geschlecht“ innerhalb der *Feministischen Theorie* unabdingbare Voraussetzung meiner Arbeit.

Ziel dieses nun folgenden Kapitels ist es, das für die Arbeit mit den Texten der *Charismatischen Führungstheorie* notwendige Analysewerkzeug zu entwickeln, welches auf den jeweiligen historischen und ideengeschichtlichen Rahmen der Entstehung der Analysekategorien „Gender“ und „Heteronormativität“ als Kategorien der *Feministischen Theorie* und der *Queer Theory* basiert. Um begriffliche Klarheit zu schaffen werde ich zunächst darstellen, was als *Feministische Theorie* bezeichnet wird.

*Feministische Theorie* bestimmt ein weites, vielschichtiges Feld – das gemeinsame, verbindende Element der durchaus differenten und einander widersprechenden Diskurse ist, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Geschlechterverhältnissen und die Analyse von Machtverhältnissen, die Frauen diskriminieren (Becker-Schmidt/Knapp 2000, 7). Das Wort feministisch verweist explizit darauf, dass die Auseinandersetzung mit Machtverhältnissen immer auch einen politischen Beigeschmack hat – gerade auf dem Feld *Feministischer Theorie* sind wissenschaftlich-theoretische Auseinandersetzung und politische Praxis eng miteinander verwoben.

„Gleichzeitig verweist der Begriff ‚feministisch‘, der im 19. Jahrhundert geprägt wurde, um die Emanzipationsbestrebungen von Frauen zu beschreiben, auf ein Moment historischer Kontinuität, das auch für das Selbstverständnis feministischer Wissenschaftlerinnen in der Gegenwart bedeutsam ist.“  
(Becker-Schmidt/Knapp 2000, 7)

Die im derzeitigen akademischen Feld üblichen Bezeichnungen „Frauen-“ und/oder „Geschlechterforschung“<sup>14</sup> rücken vor allem den Gegenstand der Analysen in das Zentrum des Forschungsinteresses, während *Feministische Theorie* das politische Moment betont. Um zu betonen,

---

<sup>14</sup> Eine Darstellung der Entwicklung der Geschlechterforschung in den unterschiedlichen Disziplinen bietet z.B. Braun (2000).

dass auch die Bezeichnung uneinheitlich ist und vieles nebeneinander stehen lässt, habe ich mich dazu entschlossen, in der Kapitelüberschrift „*Feministische Theorie*“ zu verwenden und dann in den einzelnen Unterkapiteln die Begriffe „Frauenforschung“, aber auch „*Queer Theory*“ einzuführen. „*Queer Theory*“ ist in dem Sinne eine kritische Theorie, die von ihrer Entstehung vom Spannungsverhältnis zwischen politischer Arbeit und wissenschaftlicher Reflexion geprägt ist (vgl. Jagose 2001, 14ff.).

*Feministische Theorie* ist heute ein vielstimmiges, oftmals kontroverses und widersprüchliches Diskursuniversum.

„Im Singular ist feministische Theorie nicht zu haben.“ (Becker-Schmidt/ Knapp 2000, 7)

Verbindendes Element der unterschiedlichen Ansätze ist das gemeinsame Interesse an der Struktur und Verfasstheit von Geschlechterverhältnissen und die Kritik an allen Herrschafts- und Machtverhältnissen, die Frauen diskriminieren und das Leben von Frauen formen und bestimmen. Ebenso ist *Feministischen Theorien* zwar nicht die verwendete Methode gemeinsam, wohl aber eine kritische Perspektive auf die zu analysierenden Geschlechterverhältnisse. Die Verwendung des Wortes „Feminismus“ schafft – in Abgrenzung zu Frauen- oder auch Geschlechterforschung – eine historische Kontinuität hin zu den Emanzipationsbewegungen des 19. Jahrhunderts und beinhaltet einen politischen Beigeschmack, der auch in der wissenschaftlichen-theoretischen Auseinandersetzung erhalten bleibt. Die Geschichte der *Feministischen Theorie* beginnt mit der neuen Frauenbewegung Ende der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts. Zentrale Themen der *Feministischen Theorien* sind das Geschlechterverhältnis, Geschlecht als zentrale Analysekatgorie, ein methodischer Pluralismus, die Berücksichtigung der eigenen Kontextualität – damit in engem Zusammenhang steht die kritische Auseinandersetzung mit universalistischen Annahmen und das Spannungsfeld zwischen politischer Umsetzung und wissenschaftlicher Arbeit.

Die feministische Theoriebildung im 20. Jahrhundert kann – natürlich nur schematisch und vereinfachend – in drei paradigmatische Positionen gegliedert werden, die zum Teil auch eine historische Entwicklung beschreiben und an die sich natürlich eine Reihe kritischer und differenzierter Stimmen anschließen. Allgemein gesagt, kann zwischen Gleichheitsfeminismus (der wiederum so unterschiedliche Positionen wie die liberale, die marxistische oder die radikale feministische theoretische Position umfasst), Differenzfeminismus und *Poststrukturalistischem* oder *Postmodernem Feminismus* <sup>15</sup> unterschieden werden, die im Folgenden umrissen werden sollen, um aufzuzeigen,

---

<sup>15</sup> Diese drei Positionen sollen vorgestellt werden, um den *Postmodernen Feminismus*, mit dessen Annahmen im weiteren Verlauf der Arbeit gearbeitet werden wird und der die notwendigen Analyseinstrumente zur Verfügung stellt, in seiner auch historisch und ideengeschichtlich gewachsenen Position darzustellen.

welche kritischen Elemente sich in ihnen finden und welche politischen Anliegen damit verknüpft sind, aber auch um die damit verbundene Praxis zu beleuchten.

Auch wenn die Geschichte der *Feministischen Theorie* bzw. der Frauen- und Geschlechterforschung jung ist – sie beginnt nach dem heutigen Verständnis mit der neuen Frauenbewegung Ende der 1960er-Jahre. Nicht ganz so neu sind allerdings theoretische Auseinandersetzungen mit der Rolle der Frau und damit verbundene Aufgabenzuschreibungen. In Kapitel 2.1. werde ich zeigen, dass diese theoretische Auseinandersetzung alt ist – und zwar so alt wie die klassische Philosophie des westlichen Abendlandes, die den Beginn unseres Wissenschaftsdiskurses und der Ideengeschichte ausmacht, selbst. Dazu werde ich untersuchen, wie Platon die Rolle der Frau konzipiert hat und werde auch – anhand der Kritik von Aristoteles – aufzeigen, wie unterschiedlich die Erklärungsmodelle zu „Frau“ und „Rolle der Frau“ damals schon waren.

In der *Feministischen Theorie*, wie wir sie kennen, gab und gibt es bestimmte exemplarische Kristallisationspunkte, die das Feld umreißen und die unterschiedlichen Disziplinen, die auf diesem Gebiet arbeiten, verbinden:

„In der Hausarbeits-Debatte der Siebzigerjahre ging es politisch und theoretisch um eine Erweiterung des Begriffs gesellschaftlicher Arbeit und darum, die von Frauen auch jenseits der Erwerbsarbeit erbrachten Leistungen und Praxisformen zur Geltung zu bringen. In der Täter-Opfer- und Mittäterschaftsdebatte wurde über die Verwicklung von Frauen in die Fortschreibung patriarchaler Herrschaftsverhältnisse gestritten. In den Achtzigerjahren folgte die Debatte um Politiken von Gleichheit und Differenz, in deren Zusammenhang die dilemmatische Struktur beider Axiome ausgelotet wurde. In den Neunzigerjahren traten die Diskussion um Dekonstruktion sowie das Thema der sozialen und kulturellen Heterogenität von Frauen in den Vordergrund.“ (Becker-Schmidt/Knapp 2000, 8)

Im Kontext meiner Arbeit ist eine Nachzeichnung dieser komplexen, durchaus manchmal auch paradoxen Entwicklungen auch nur der Hauptdiskussionspunkte nicht leistbar, sondern es erfolgt eine Konzentration auf die Auseinandersetzung um die vor allem theoretische Bestimmung der Kategorie Geschlecht. Nach der Rückbindung der Auseinandersetzungen mit dem geschlechtsspezifischen Rollenverständnis in die antike Philosophie, um zu zeigen, wie alt manche Überlegungen ideengeschichtlich sind, werde ich die für meine Arbeit wichtigsten theoretischen Auseinandersetzungen anhand von konkreten Modellen und Begrifflichkeiten herausarbeiten: Ich verwende zwei Kristallisationspunkte als Analyseinstrumente der *Charismatischen Führungstheorie* – das sind zum einen der Begriff von „Gender“ als solchem und zum anderen die Konstruktion von Heterosexualität, die den Rahmen meiner Analyse definieren. Diesen beiden Begriffen gilt somit auch in diesem Kapitel mein Hauptaugenmerk.



Im Zusammenhang mit der ideengeschichtlichen Entwicklung des Begriffs „Gender“ bedeutsam sind hier die feministischen Arbeiten zu den Begriffen „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ im Rahmen des Differenzfeminismus, weil hier „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ als einander entgegengesetzte Pole ausführlich definiert und voneinander abgegrenzt werden. Ich werde in diesem Zusammenhang die Arbeiten von Hélène Cixous und Luce Irigaray vorstellen. Besonders wichtig sind diese Auseinandersetzungen auch zum Verständnis der Konstruktion von „Gender“, wie Judith Butler sie vor dem Hintergrund der postmodernen/poststrukturalistischen Position innerhalb der *Feministischen Theorie* vornimmt. Auf diese Diskussion werde ich ausführlich eingehen, um zu zeigen, wie vielschichtig die Kategorie Geschlecht ist. Das Aufklappen der Komplexität von „Gender“ ist notwendig, um für die Auseinandersetzung mit den Texten der Führungstheorie in Kapitel 5. ein Analyseinstrumentarium entwickeln zu können, mit dem dann auf den unterschiedlichen Ebenen von „Gender“ gearbeitet werden kann.

Das Konzept „Heterosexualität“ wird innerhalb der *Queer Theory* kritisch bearbeitet – ich werde die Entwicklung der *Queer Theory* umrisshaft skizzieren, wobei mein Hauptfokus der Darstellung der Schnittstellen und Verquickungen von *Queer Theory* und *Feministischer Theorie* gelten wird. Dadurch soll deutlich gemacht werden, wie die Emotionalität und das sexuelle Begehren von Frauen anders konstruiert und gedacht werden könnte als in der üblichen unhinterfragten heterosexuellen Matrix.

Als „Ergebnis“ dieses Kapitels werde ich abschließend die verschiedenen Bedeutungshorizonte und Kategorien von Gender und Heteronormativität zusammenfassen.

Diese Erarbeitung der beiden Schlüsselkonzepte „Gender“ und „Heteronormativität“ im Kontext dieser Arbeit dient der Schaffung von Grundlagen zur nachfolgend zu leistenden Dekonstruktion der *Charismatischen/Transformationalen Führungstheorien* entlang der ausgearbeiteten forschungsleitenden Fragestellungen, in deren Mittelpunkt die Nachzeichnung der Einbrüche der beiden oben genannten Kategorien steht.

## **2.1. Frauenforschung – (k)eine Erfindung der Neuzeit**

Auch wenn „Frauen- und/oder Geschlechterforschung“ ein relativ junges akademisches Feld ist (vgl. Braun 2000) ist die Beschäftigung mit den in diesem Feld zentralen Analysekatoren („Frau“,

„Geschlecht“, „weiblich“-„männlich“) keine Neu-Erfindung, sondern beruht auf Auseinandersetzungen und Arbeiten, die wesentlich älter sind. Diese Gedanken zum vergeschlechtlichten Sein wurden allerdings vor der Markierung mit „Frauen- und/oder Geschlechterforschung“ nicht explizit ausgewiesen, sondern finden sich verborgen in unterschiedlichen wissenschaftlichen Arbeiten.

Als konkretes Beispiel möchte ich diese These anhand der antiken Philosophie, die zweifellos eine der ältesten europäischen Wissenschaftsleistungen darstellt, verifizieren.

Seit dem Beginn der klassischen Philosophie des westlichen Abendlandes, d.h. der antiken Philosophie Griechenlands, wird über das Wesen der Menschheit nachgedacht. In diesem Kontext gab es auch immer Reflexionen über deren Zweiteilung in Frauen und Männer und deren Aufgaben, Rechte und Pflichten - eben der unterschiedlichen, geschlechtsspezifischen Stellung in der Gesellschaft. Dabei muss allerdings festgehalten werden, dass diese Überlegungen über Geschlechterstrukturen nahezu ausschließlich Überlegungen von Männern waren, da Frauen in bedeutsamer Zahl erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts langsam zu den Wissenschaftsinstitutionen zugelassen wurden, obwohl natürlich an den Rändern des Wissenschaftsdiskurses immer wieder Frauen zu finden waren. Von daher sind alle Reflexionen und Theorien, die das Geschlechterverhältnis betreffen - ebenso natürlich wie alle theoretischen Diskurse - sehr lange Zeit nahezu ausschließlich von Männern vertreten worden, von Philosophen, Staatstheoretikern, Natur- und Humanwissenschaftlern und Politikern. Die Überlegungen zu den feministischen Thematiken wie „Frau-Sein“, „Geschlechterdifferenz“ und ähnlichen Inhalten feministischer Diskurse fanden von daher nicht in einem quasi luftleeren Raum statt, sondern standen in der Traditionen anderer Bilder und Vorstellungen von „Geschlecht“ und „Geschlechtlichkeit“, die bereits aus männlicher Perspektive vorgezeichnet worden waren und natürlich über die Jahrtausende integraler Bestandteil des gesellschaftlichen, kaum hinterfragten „Common-Sense“ geworden waren. Relativ „neu“ ist nur der Standpunkt, von dem aus Überlegungen zu Geschlecht angestellt werden – nämlich von einem bewusst weiblichen Standpunkt<sup>16</sup> aus. Bis zur langsamen Verankerung von Frauen im Wissenschafts- und Öffentlichkeitsdiskurs stand das männliche Geschlecht im Zentrum der Aufmerksamkeit<sup>17</sup> und darausfolgend wurde natürlich alles aus einem männlichen Blickwinkel

---

<sup>16</sup> Üblicherweise ist das Erkenntnissubjekt vordergründig neutral, d.h. geschlechtslos, was nur verdeckt, dass es als männliches konzipiert ist. So meint ein „bewusst weiblicher Standpunkt“ das reflexive Miteinbeziehen des eigenen situativen Kontexts (vgl. Heinz 2002a, Becker-Schmidt/Knapp 2002, 14f.). Somit wird das Erkenntnissubjekt ebenso wie das Erkenntnisobjekt und der Forschungsinhalt als vergeschlechtlichter gedacht.

<sup>17</sup> Dabei ist festzuhalten, dass Theorien, die allgemein von „Menschen“ sprechen, damit implizit Männer meinen – eine angeblich neutrale Formulierung maskiert demnach nur das Nicht-Vorhandensein und Nicht-Mitdenken der weiblichen Perspektive, was sich aus der Dominanz des rein männlichen Denkens ergibt und Negierung der Geschlechterdifferenz darstellt. Die besondere Leistung der feministischen Theoretikerinnen bestand und besteht darin, Geschlecht als allgemeine Kategorie eingeführt zu haben, gerade in angeblich „geschlechtsneutrale“ Diskurse.

betrachtet – nach dem Motto „Männer machen Geschichte, Männer besitzen den Schlüssel zum Wissen und darum gestalten auch Männer das soziale, kulturelle und politische Gemeinwesen“ (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 14f.).

Die ersten philosophischen Auseinandersetzungen mit der Geschlechterordnung finden sich in einem Kontext, der nicht die vergeschlechtlichten Subjekte als solche in den Mittelpunkt der Überlegungen rückt, sondern sich dieser Thematik über die unterschiedliche Stellung innerhalb von Gemeinschaften nähert – diesen Fokus sollte frau immer im Hinterkopf haben, wenn in weiterer Folge Platons Gedankengebäude zu diesem Kontext vorgestellt wird.

„In der vornezeitlichen, antiken und mittelalterlichen Philosophie ist von Männern und Frauen als Mitgliedern von institutionalisierten Gemeinschaften, der kleinen des Hauses oder der größeren des Staates, die Rede. Von ihren gesellschaftlichen Positionen losgelöste, maßgeblich durch ihren Geschlechtscharakter definierte Subjekte werden erst im Zuge der Entstehung der bürgerlichen Gesellschaft konzeptualisiert. Im vornezeitlichen Geschlechterdiskurs aber geht es darum, die in den Grenzen von Haus und Staat zu etablierende Geschlechterordnung zu bestimmen und zu begründen.“  
(Heinz 2002 a, 7)

Im Folgenden werde ich anhand der Stellung der Frau in der Konzeption der Politeia des antiken Philosophen Platon zeigen, dass Geschlechtertheorien keine Erfindung der Neuzeit bzw. des 20. Jahrhunderts sind, sondern, dass diese eben schon ihren Ursprung in der Antike habe.

### **2.1.1. Die Rolle der Frau bei Platon – ein Beispiel**

Vorab lässt sich einleitend schon festhalten, dass ganz im Gegensatz zur damals herrschenden Meinung Platon im fünften Buch des Staates („politeia“) die These der Gleichheit der Naturen von Mann und Frau vertritt. Im Gegensatz dazu nimmt Aristoteles in Abgrenzung zu seinem Lehrmeister im ersten Buch seines Werkes „Politik“ die entgegengesetzte Position ein und versucht die minderwertige und untergeordnete Stellung der weiblichen Lebewesen im Allgemeinen und der Frau im Besonderen zu begründen.<sup>18</sup> Damit liegt Aristoteles voll im damaligem Zeittrend (vgl. Heinz 2002 a, 10ff.). Im Folgenden wird die Rolle der Frau, wie Platon sie sieht, vor dem Hintergrund seiner Konzeption der Politeia und der vergeschlechtlichten Aufgabenverteilung zwischen Männern und Frauen vorgestellt, um eine Einordnung seiner Thesen in seiner Theorie zu ermöglichen.

---

<sup>18</sup> Dieser Verweis auf die theoretischen Konzeptionen von Aristoteles soll verdeutlichen, dass Platons Ideen zur Rolle und zu den Fähigkeiten der Frauen nicht den „Common-Sense“ der damaligen Zeit wiedergeben und sehr umstritten waren.

## Die Konzeption der Politeia

Um Platons Geschlechtertheorie in den Gesamtkontext ihrer Entstehung einordnen zu können, ist es notwendig, zunächst einmal die Struktur des Werks *Politeia* zu erläutern, das seine Überlegungen zur Geschlechtertheorie enthält. Platon entwickelt in seinem Werk „*Politeia*“ („Der Staat“)<sup>19</sup> das Modell eines Idealstaates indem er zwar konkrete Probleme der griechischen Geschichte aufgreift aber auf der anderen Seite die Beschreibung realer Zustände unterlässt. Platon entwickelt einen fiktiven Staat im Optimalzustand, der mit den realen Staaten nur eine gewisse Ausgangssituation gemeinsam hat. Das Staatswesen als solches entsteht nicht, da Menschen eine „natürliche“ Neigung zur Staatenbildung besitzen, sondern ist eine direkte Folge der Tatsache, dass jeder Mensch nur über ein gewisses Maß an Talenten verfügt und daher nur einen bestimmten, engumschriebenen Bereich an notwendigen Tätigkeiten abdecken kann und sich daher mit anderen zusammenschließen muss. Aus dieser Ursache für die Staatenbildung folgt dann natürlich, dass das Gemeinwesen arbeitsteilig organisiert ist. Eine besondere Parallele in Aufbau und Konzeption des Staates findet sich zu Platons Gliederung der individuellen Seele – der Staat, das Gemeinwesen ist analog zum Individuum eingeteilt: Wie die Seele nach Platon in 3 Teile gegliedert ist, so ist auch der Staat in 3 Stände zu gliedern (vgl. Kunzmann/Burkard/Wiedmann 1998, 45):

- Einem herrschenden Stand an der Spitze des Staates, der aus Weisen, nämlich den Philosophen besteht und die Sorge für die richtige Lebensweise aller Bürger trägt. (Lehrstand).
- Einem Stand der Wächter, der für die Verteidigung des Staates nach innen und außen sorgt (Wehrstand): Ihre Aufgabe ist der Schutz des Staates und der Bevölkerung – auch für den Stand der Wächter sind angeborene Fähigkeiten entscheidend, die durch ein Portfolio an speziellen Eigenschaften wie „scharfes Wahrnehmungsvermögen“, „Stärke“, „Tapferkeit“ ergänzt werden müssen. Diese Fähigkeiten und Eigenschaften werden in einer speziellen Erziehung gefördert und perfektioniert.
- Und dem Stand der anderen Bürger, der Handwerker, der Gewerbetreibenden und Bauern. Dieser Stand ist dafür verantwortlich, dass die Versorgung der Gemeinschaft sichergestellt ist. (Nährstand)

---

<sup>19</sup> Platons Werk zeichnet sich prinzipiell dadurch aus, dass es seine Ideen in Gesprächen nachzeichnet, wobei sein Lehrer Sokrates die Rolle des Ideengebers und der Ausarbeitung seiner Ideen übernimmt. Diesem Muster folgt Platon auch in seinem Werk *Politeia* – die Ideen zum Aufbau eines idealen Staats und die Begründungen dazu entwickeln sich aus einem Gespräch zwischen Glaukon, Polemarchos, Thrasymachos und Adeimantos. Der Bildung eines Staates selbst resultiert aus den Schwächen jedes einzelnen, die in einer Lebensweise, die sich am Gemeinwohl aller orientiert, getilgt werden soll.

## Die Frau (in) der Politeia

Es stellt sich die zentrale Frage nach der Gleichheit bzw. der Differenz der Geschlechter:

Wo in diesen drei Ständen, wo in dieser Staatskonzeption finden sich nun also die Frauen bzw. die Ebenen der Geschlechtergleichheit, von der Platon vordergründig ausgeht? Sind Frauen und Männer gleich oder verschieden? Woran misst man Gleichheit bzw. Differenz? Welches Maß kann angewandt werden?

Auf den ersten Blick ist Platon ein Vertreter der Gleichheitstheorie d.h. Frauen und Männer sind gleich und sollten auch gleiche Rechte und Pflichten haben und gleiche Aufgaben wahrnehmen. Dazu bringt er folgendes Argument vor:

„Die weiblichen Schäferhunde, betreffend sollen wir der Meinung sein, sie müssten eben dasselbe mit hüten, was die männlichen hüten, und auch mit jagen und alles andere gemeinsam verrichten? Oder lassen wir sie nur drinnen das Haus hüten, als untüchtig wegen des Gebärens und Ernährens der Jungen, und jene allein sich mühen und sie Sorge für die Herde allein haben?“ (Platon 2002, 74)

Wenn demnach Frauen die gleichen Aufgaben wie Männer übernehmen sollen, müssen sie für diese auch dementsprechend vorbereitet werden, d.h. Platon verbindet mit dem Argument der gleichen Rechte und Pflichten der Frauen auch eine Auseinandersetzung der Ausbildung und Erziehung von Männern und Frauen:

„Wenn wir also die Weiber zu demselben gebrauchen wollen wie die Männer, so müssen wir sie auch dasselbe lehren?“ [.....]

„Auch den Weibern müssen wir also diese beiden Künste und die Kriegsübungen zuteilen und ebenso mit ihnen verfahren?“ (Platon 2002, 74)

Im Folgenden kommt es zu möglichen Einwänden gegen die Übernahme derselben Aufgaben von Frauen. Es wird argumentiert, dass die Natur der Frau nicht dieselbe sei wie die des Mannes und dass sie darausfolgend nicht die selben Aufgaben übernehmen kann. Daraufhin meint Platon:

„[...] ob einerlei Natur ist die der Kahlen und der Behaarten und nicht eine entgegengesetzte, und wenn wir gestehen, eine entgegengesetzte, dann dürfen wir wohl, wenn die Kahlen das Schuhmachen treiben, es die Behaarten nicht treiben lassen, und wenn die Behaarten dann nicht die anderen.“ (Platon 2002, 78)

Im folgenden Teil argumentiert Platon nochmals für die Übernahme der gleichen Aufgaben durch die Frau und auch die gleiche Erziehung, und dass diese auch für den Staat nur von Vorteil ist. Die gleiche

Erziehung von Frauen und Männern und die Übernahme gleicher Aufgaben von beiden Geschlechtern ist für Platon nicht Selbstzweck, sondern dient der Entwicklung des idealen Staates.

„So kommen wir also wiederum auf das Frühere zurück und bekennen, es sei nicht gegen die Natur, den Weibern der Hüter Musik und Gymnastik zuzuteilen.“ (Platon 2002, 81)

„Mögen sich also immer die Frauen unserer Hüter entkleiden, da sie ja Tugend statt des Gewandes überwerfen werden, und mögen teilnehmen am Kriege und an der übrigen Obhut über die Stadt und mögen nichts anderes verrichten. Hiervon aber wollen wir das Leichtere den Weibern zuteilen vor den Männern wegen des Geschlechtes Schwäche.“ (Platon 2002, 82)

Im vorigen Zitat spricht Platon sich zwar für eine Gleichheit aus, will den Frauen aber auf Grund ihrer „Schwäche“ die leichteren Aufgaben zuteilen, was eigentlich wiederum zu einer Ungleichheit führt – und zwar über den Umweg der Anerkennung der „körperlichen“ Differenz zwischen Männern und Frauen. Frauen sind für Platon das „schwächere“ Geschlecht und sollten dementsprechend Aufgaben übernehmen, die dieser körperlichen Beschaffenheit Rechnung tragen. Es ist schwierig, hier zu unterscheiden, ob sich hinter dieser Einbeziehung der körperlichen Verfassung ein impliziter Diskriminierungsmechanismus verbirgt oder einer „tatsächlichen“ Differenz Rechnung getragen werden soll, um individuelle Voraussetzungen adäquat berücksichtigen zu können.

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden, dass Platon zwar Argumente für eine „Gleichheit“ von Männern und Frauen vorbringt, diese Gleichheit aber nicht durchgängig ist, sondern über die Berücksichtigung der „körperlichen“, „biologischen“ Differenz gebrochen wird.

### Mütter, Kinder, Politeia

Der folgende Abschnitt handelt von Fragen der Kindererziehung und der Frauen- und Kindergemeinschaft. Inhalt sind zum einen die Vorschriften zur Gestaltung der Gemeinschaft in denen es um die Regelung der Hochzeiten und die Prüfung und Aufzucht der Kinder geht, zum anderen der Nutzen für die gesamte Gemeinschaft.

Ziel ist es, eine „Elite“ heranzuzüchten und auf einer biologistisch-genetischen Ebene das „beste“ Erbmateriel zu vereinen um die „besten“ Kinder und in weiterer Folge StaatsbürgerInnen, die für den Erhalt des Staates und der Gemeinschaft notwendig sind zu erzeugen. Die Anlagen und Fähigkeiten der Kinder sollen überprüft werden, auch wenn sie einem biologistischen Prinzip folgend, schon durch die Auswahl ihrer Eltern geformt werden sollten.

„Nach dem Eingestandenen sollte jeder Trefflichste der Trefflichen am meisten beiwohnen, die Schlechtesten aber den ebensolchen umgekehrt; und die Sprösslinge jener sollten aufgezogen werden, dieser aber nicht, wenn uns die Herde recht edel bleiben soll; und dies alles muss völlig unbekannt bleiben, außer den Oberen selbst, wenn die Gesamtheit der Hüter soweit wie möglich durch keine Zwietracht gestört werden soll.“ (Platon 2002, 86)

Die Kehrseite dieser Selektion ist eine Härte gegenüber den offensichtlich schon bei der Geburt als solchen erkennbaren Schwächsten, die, da sie keinen Wert für die Gesellschaft zu haben scheinen, von dieser radikalst ausgeschlossen werden.

„Die der guten nun denke ich tragen sie in das Säugehaus zu Wärterinnen, die in einem besonderen Teil der Stadt wohnen, die der schlechteren aber, und wenn eines von den anderen verstümmelt geboren ist, werden sie, wie es sich ziemt, in einem unzugänglichen und unbekannten Orte verbergen.“ (Platon 2002, 87)

Die Aufzucht der Kinder betreffend ist ein System angedacht das es Frauen ermöglicht sich auf die ihnen zugeteilten Aufgaben konzentrieren zu können um dem Staat zu dienen. Die Aufzucht wird quasi dem Staat überlassen, der die Kinder nach seinen Bedürfnissen formen kann und sie dann in weiterer Folge den einzelnen Ständen und Aufgaben zuordnen kann, je nach ihren Talenten und Qualifikationen. Der Wert eines Menschen orientiert sich hier an seiner Nützlichkeit für die Politeia, und nicht an einem Menschenbild, in dem Menschen frei sind in der Entscheidung über ihren Lebensweg selbst zu entscheiden. Das Modell der traditionellen Familie mit Vater, Mutter, Kind ist bei Platon somit obsolet bzw. wird zumindest radikal verändert durch die andere Prioritätensetzung – alle Kinder sind zuerst ebenso wie alle Männer und Frauen Teil des Staates und gehören sich nicht selbst.

Jeder muss das ihm eigentümliche Geschäft verrichten. Es gibt kein Privateigentum. Auch Kinder sind Allgemeingut. Monogamie ist für Platon keine Lebensform.

„Kinder kennen Väter nicht und Väter kennen Kinder nicht.“ (Platon 2002, 88)

Es verschwindet nicht nur das Zusammenleben einzelner, sondern ebenso die Rolle der Eltern, die der Politeia übertragen wird.

### Kritik an Platons Konzeption der Politeia

In Platons Politeia gibt es demnach keine Trennung von Staat und Haushalt, von Öffentlichem und Privatem, da der private Raum zu Gunsten des Staats aufgehoben wird. In diesem öffentlichen Raum finden sich aber auch Frauen in Positionen, die denen der Männer gleichgestellt sind.

Im Gegensatz zu Platon entwickelt Aristoteles als historisch gesehen erster Kritiker Platons ein Modell, in dem dem Staat ein hierarchisch strukturierter Haushalt entgegengesetzt wird, der zum Raum der Frauen wird, auch wenn hier ebenfalls der Mann die alles dominierende Position einnimmt – Aristoteles, der im Gegensatz zu Platon keine Utopie schaffen will, sondern sich auf konkrete reale, empirisch erforschbare Verhältnisse bezieht, sieht das Männliche prinzipiell dem Weiblichen überlegen und definiert das Weibliche als das natürlich Minderwertige. Das Haus, dass er in seinem Phasenverlauf der Entwicklung einer Gesellschaft als erste und geringst zu schätzende Stufe, gefolgt vom Dorf in klarer Abgrenzung zum Staat sieht, ist der einzige Ort, an dem Frauen immerhin präsent sind – der Staat als vollkommenste Form der Gesellschaft bleibt einzig den Männern, und auch hier wiederum nur ausgewählten, vorbehalten.

„Während Platons Entwurf des Idealstaates die Auflösung des Hauses (oikos) zugunsten staatlicher Institutionen generativer Reproduktion und tagtäglicher Lebenserhaltung zumindest für den Wächterstand vorsieht, ist der oikos in der praktischen Philosophie des Aristoteles als Ort der Reproduktion von Individuen und Gattung angesetzt und als in sich differenziertes Herrschaftsgebilde sui generis definiert, das sich durch seine Zweckbestimmung, die Erhaltung des Lebens, von der auf das gute und d. h. tugendhafte Leben bezogen politischen Gemeinschaft, der polis, unterscheidet. Nicht nur wird damit zuerst die Trennung von Staat und Haus, von gemeinsamer öffentlicher und privater Sphäre philosophisch legitimiert, zugleich vollzieht sich der Ausschluss von Frauen aus der Sphäre der polis und ihre Verortung in der Sphäre des Hauses.“ (Heinz 2002 a, 11)

### Aristoteles Gegenentwurf

Unter dem „Oikos“, dem Haus, ist die häusliche Gemeinschaft zu verstehen – in der deutschen Übersetzung des griechischen Begriffs findet sich auch Haushalt oder Hausverwaltung. In einem Haus gibt es unterschiedliche Arten der Beziehung – die zwischen Mann und Frau, die zwischen Eltern und Kindern und zuletzt die zwischen Mann als Herr des Hauses und Sklaven. Unumschränkter Herrscher dieses Raumes ist nach Aristoteles der Mann.<sup>20</sup> Als Bindeglied zwischen „Polis“ als groß gefasster städtischer Raum und dem Haus fungiert das Dorf, das als eine Ansammlung mehrerer Häuser definiert wird. Aristoteles geht von dem Haus als Kernzelle des Staates aus, berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse also mehr als Platon, der dafür in seiner Staatskonzeption keinen Raum lässt. Das Haus deckt die grundlegenden Lebensbedürfnisse der Einzelnen ab, ist hierarchisch strukturiert und dient als Keimzelle der Reproduktion. Im demokratischen Staat dagegen, der die einzelnen Individuen gleichberechtigt nebeneinander stehen lässt, finden sich keine Frauen mehr – dieser Raum der Selbstverwirklichung und der höheren Lebensziele ist den Frauen verwehrt.

---

<sup>20</sup> „Denn das Männliche ist von Natur aus führungsgeeigneter als das Weibliche. [...] und das Ältere und Reifere ist das mehr als das Jüngere und Unreifere.“ (Aristoteles 2002, 104)



„Zu Recht hat man die aristotelische Geschlechtertheorie als revolutionär gekennzeichnet, insofern nämlich als Aristoteles die grundlegenden Elemente der platonischen Geschlechterordnung, die Gleichheit der Natur von Mann und Frau, die daraus folgende Zulassung der Frau zu den höchsten Ämtern im Staat (polis) sowie die Ersetzung des oikos (Haus) durch die Frauen- und Kindergemeinschaft für den Wächterstand, verwirft und durch die gegenteilige Doktrin ersetzt: Mann und Frau differieren ihrem Wesen, d.h. ihrer Natur, nach und nicht nur graduell; die defizitäre Natur der Frau begründet ihre untergeordnete Stellung im oikos und ihren Ausschluss aus der polis; der Ort der Frau ist das Haus; Haus und Staat werden getrennt. Bestimmend für die europäische Sozialordnung ist bis ins 20. Jahrhundert die aristotelische Konzeption geworden.“(Heinz 2002b, 95)

Angeichts dieses Hintergrunds wirkt Platon seiner Zeit weit voraus – und viele seiner Konzepte erscheinen leider immer noch utopisch.

So „alt“ die Konzepte sind, die Platon bzw. auch Aristoteles zur Rolle der Frau entwickelt haben, so konkret sind die Spuren, die diese auch in der gegenwärtigen feministischen Debatte, die ja auch eingebunden in die historische Kontinuität ideengeschichtlicher Diskurse stattfindet, hinterlassen. Die Debatte um Gleichheit und Differenz (was hier heißt, dass Frauen und Männer ihrem Wesen nach verschieden wären) verbunden mit Anerkennung und Wertschätzung des Weiblichen ist eine der „großen“ Debatten innerhalb der *Feministischen Theorie* und ein unauflösbares Spannungsfeld. Dieses Spannungsfeld findet sich in seiner Widersprüchlichkeit auch im Analyserahmen meiner Arbeit wieder, der als einen Kristallisationspunkt die Suche nach der Kategorie „Geschlecht“ enthält und als anderen eben genau die kritische Analyse und die Dekonstruktion der damit verbundenen dichotomen Entitäten „männlich“ - „weiblich“.

Dieses Spannungsfeld zwischen Gleichheit und Differenz, ergänzt um postmoderne, subjektauflösende Positionen, hat auch die Entwicklung der *Feministischen Theorie* geprägt, auf die im nächsten Abschnitt genauer eingegangen wird.

## **2.2. Historische Entwicklung der *Feministischen Theorie***

Innerhalb der *Feministischen Theorie* gilt im Unterschied zu den vorab entwickelten philosophischen Konzeptionen von Platon und Aristoteles, in denen die Überlegungen zu den zwei Geschlechtern und den damit verbundenen Konsequenzen für Männer wie Frauen gleichsam nur ein „Nebenprodukt“ der eigentlichen Theorien sind, das Hauptforschungsinteresse der vorher verborgenen Kategorie „Geschlecht“.

Innerhalb der *Feministischen Theorie* können drei unterschiedliche Positionen, die zum Teil eine historische Chronologie nachzeichnen, in Hinblick auf das Geschlechterverhältnis voneinander abgegrenzt werden. Diese Positionen sind jeweils mit unterschiedlichen politischen Forderungen verknüpft. Wichtig zu erwähnen ist, dass sich diese Positionen nicht in dem Sinne ausschließen, dass die damit verbundenen Forderungen sich nicht überschneiden.

Im Folgenden sollen die zentralen Thesen des Gleichheitsfeminismus, des Differenzfeminismus und des *Postmodernen Feminismus* vorgestellt werden, und zwar in Hinblick darauf, welche Analyseoptionen an den jeweiligen Entwurf der Geschlechterverhältnisse gebunden ist. Damit soll anschließend eine Analyse von Geschlechterverhältnissen in den Texten der *Charismatischen/Transformationalen Führungstheorien*, die ja im Rahmen der Arbeit das Forschungsfeld festlegen, mit einer Konzeption möglich sein, die Elemente aus allen drei Ansätzen mit einbezieht. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, der Komplexität und dem Differenzierungsgrad von „Geschlecht“ entsprechend viele Analyseebenen zu entwickeln und Betrachtungspositionen mit einzubeziehen. Dazu werden die in den historisch folgenden Positionen implizit enthaltenen Grundlagen, die die vorangegangenen Theorien bereitgestellt haben, explizit ausformuliert.

### **2.2.1. Gleichheitsfeminismus**

Das zentrale Element des Gleichheitsfeminismus ist die Forderung, dass Frauen wirtschaftlich und politisch mit Männern gleichgestellt sind. Der Fokus richtet sich hier darauf, die Lebensrealitäten von Frauen und Männern, die unterschiedliche Teilhabe an gesellschaftlich-politischen Machtpositionen und unterschiedliche Einflussmöglichkeiten, zu thematisieren. Ziel ist die Umgestaltung des traditionell hierarchischen Geschlechterverhältnisses zu einem eher symmetrischen System. Im Anschluss an die Freiheits- und Gleichheitsforderungen von John Locke, die schon aus dem 17. Jahrhundert stammen, stand hier die Forderung nach wirtschaftlicher und politischer Gleichberechtigung der Frauen im Vordergrund.<sup>21</sup>

Als entscheidendes Werk des Gleichheitsfeminismus gilt Simone de Beauvoirs Werk „*Le deuxième sexe*“, das 1949 [Deutsche Ausgabe: Beauvoir (1968)] erschienen ist. Beauvoir geht davon aus, dass

---

<sup>21</sup> Auch wenn der Gleichheitsfeminismus vor allem in Zusammenhang mit Simone de Beauvoir erwähnt und gesehen wird, kann auch schon Mary Wollstonecraft als Vorreiterin dieser Position gelten. Schon in ihrem Werk „*Vindication of the Rights of Women*“ (1772) sind Frauen eine unterdrückte Gruppe, und sie tritt explizit für eine Gleichstellung von Männern und Frauen ein.

Unterschiede zwischen den Geschlechtern sozial konstruiert werden.<sup>22</sup> Zentrale Aussage ist, dass der körperliche Unterschied alleine weder Grund noch Ursache für die unterschiedlichen Lebensrealitäten und die gesellschaftlich unterschiedlichen Positionen, die Frauen und Männer einnehmen, ist und diese unterschiedlichen Positionen nicht mit bestimmten, unterschiedlichen Wesenhaftigkeiten von Frauen und Männern verbunden werden können. Die hierarchischen Geschlechterpositionen sollen verändert und mehr hin zu einer symmetrischen Beziehung gewandelt werden – diese sehr politische Position führt folgerichtig zu einem politischen Handeln, das vor allem von Anstrengungen in Hinblick auf ökonomische Gleichstellung, Bildung für Frauen, Wahlrecht, u.ä geprägt war.

Je nach der Verknüpfung dieser prinzipiellen Überlegungen kann im Anschluss zwischen liberalem Feminismus, der für eine Gleichberechtigung der Frauen innerhalb des bestehenden politischen Systems eintritt, dem marxistisch/sozialistischen Feminismus, der ein Teil der marxistischen Bewegung war und für eine Veränderung des politischen Systems als solchem eintrat und dem radikalen Feminismus, der sich gegen das patriarchale gesellschaftliche System als solches wendet, unterschieden werden (vgl. Moi 1989).

Die Kritik am Gleichheitsfeminismus spricht sich vor allem dagegen aus, dass die Unterschiede zwischen Männern und Frauen nivelliert werden sollen, was als Gleichmacherei von wesentlich Unterschiedlichem empfunden wird (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 9ff.).

Was vom Gleichheitsfeminismus in dieser Arbeit an Fragestellungen übernommen wird, sind Fragen nach der Beteiligung von Frauen und deren Sichtbarkeit. Auf dieser Analyseebene geht es um die Repräsentation von Frauen und um die Sichtbarmachung spezifischer Geschlechtssegregationen.<sup>23</sup>

### **2.2.2. Differenzfeminismus**

Die Schwerpunktsetzung des Differenzfeminismus, der sich in den späten 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelte, und der massiv vom französischen Dekonstruktivismus und Poststrukturalismus beeinflusst ist (Derrida, Lacan), ist eine andere als im Gleichheitsfeminismus: Hier

---

<sup>22</sup> „Als Frau wird man nicht geboren, zur Frau wird man gemacht.“

<sup>23</sup> Auch wenn das bestimmende Werk des Gleichheitsfeminismus, „Le deuxième sexe“ von Simone de Beauvoir, zwar schon 1949 erschienen ist, und die Tradition des Gleichheitsfeminismus bis zu Mary Wollstonecraft (18. Jahrhundert) zurückverfolgt werden kann, sind die Fragen nach unterschiedlicher Repräsentation und verschiedenen Ressourcen für Männer und Frauen immer noch eine zentrale Analysekategorie und finden sich in so „zeitgemäßen“ Konzepten wie Gender Mainstreaming (vgl. Bergmann/Pimminger 2004).

stehen nicht Fragen der sozialen Gleichheit im Mittelpunkt des Interesses, sondern ganz im Gegenteil beschäftigen sich die TheoretikerInnen mit der Bearbeitung der Differenz zwischen den Geschlechtern. Diese Arbeiten führten zu Überlegungen und Konzepten für eine weibliche Schrift, eine weibliche Sprache („écriture féminine“), der der etablierten Sprache und Schreibweise von Männern, die wissenschaftlich etabliert ist, entgegengesetzt werden sollte, um so das ausgeschlossene Weibliche sichtbar zu machen und in den Diskurs einzubinden und ihn in Folge auch zu verändern. Naturgemäß wurden so die Kategorien „Frau“ und „Weiblichkeit“ ins Zentrum des Interesses gestellt. Ganz grob gesagt, ging es in der *Feministischen Theorie* nun vor allem darum, ob Frauen auf Grund ihres Geschlechts anders sind, anders schreiben, sprechen, denken – diese Frage blieb und bleibt offen und verwehrt sich gerade vor dem Hintergrund der Un-Eindeutigkeit der zu Grunde liegenden Analysekatégorie Geschlecht einer eindeutigen, abschließenden Beantwortung: Ob diese Weiblichkeitskonzepte letztendlich nicht doch nichts anderes sind als traditionelle patriarchale Zuschreibungen von Weiblichkeit (z.B. sanft, fürsorglich, hysterisch) und verstärkend wirken oder, ob der Rekurs auf den weiblichen, gebärenden Körper eine Differenz einführt, die es zu bestätigen gelte, nicht klassische Geschlechterdifferenzen lediglich neu einführt, wurde und wird kontrovers diskutiert.

Die Vertreterinnen des „Differenzfeminismus“, zu denen neben den im Folgenden vorgestellten französischen Theoretikerinnen Hélène Cixous (1976, 1977, 1980), Luce Irigaray (1979, 1980, 1991) und z.B. auch Mary Daly (1978, 1987) gezählt werden, fassen „Weiblichkeit“ und „Frau“ als das ganz Andere, aus dem System ausgeschlossene, das (wieder)entdeckt und in den Diskurs eingebracht werden muss. Das verbindende Element dieser Theoretikerinnen ist der Versuch, die hierarchische Struktur der binären Beziehung männlich-weiblich aufzubrechen und zu einer Neubewertung anzuregen. Die Arbeiten von Hélène Cixous und Luce Irigaray sind zudem Arbeiten, die sich mit psychoanalytischen Diskursen und damit mit der Konstruktion von „Weiblichkeit“ und „Frau-Werden“ auf der Ebene der individuellen Entwicklung im Rahmen und unter dem Einfluss einer gesellschaftlichen Ordnung auseinandersetzen. Diese drei Theoretikerinnen haben unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Arbeit gesetzt, allen gemeinsam ist aber die Suche nach einer Möglichkeit, traditionelle Denkmuster aufzubrechen und im klassisch ideengeschichtlichen Diskurs verdrängte und nicht thematisierte Begriffe wie Frau, Körper, Natur in genau diesen Diskurs hereinzuholen.

Um den Rahmen der Auseinandersetzung adäquat bestimmen zu können, wird im Rahmen der Darstellung der Eckpfeiler der Gedankengebäude der Theoretikerinnen zunächst die Theorie Freuds, des Vaters der Psychoanalyse, zur Entwicklung von Frau und Weiblichkeit vorgestellt. Damit soll klar formuliert werden, worauf sich die Theoretikerinnen beziehen und welche Gedankengänge ihre Arbeit

geprägt haben.<sup>24</sup> Die Konzeption der Weiblichkeit durch Freud hat die Vertreterinnen des Differenzfeminismus entscheidend geprägt und stellt gleichsam den Hintergrund der Auseinandersetzungen um „Weiblichkeit“ dar.<sup>25</sup> Der Position Freuds werden dann die Theorien von Cixous und Irigaray gegenübergestellt. Cixous und Irigaray werden deshalb ausgewählt, um den Analyserahmen zu bestimmen, weil ihre Arbeiten nicht nur Positionen des Differenzfeminismus vorstellen, sondern weil ihre Texte auch beispielhaft zeigen, wie dekonstruktivistische Arbeit und feministische Wieder-Aneignung ganz konkret aussehen kann, nämlich allein dadurch, wie sie selbst schreiben und arbeiten. Aus diesem Grund sind die Abschnitte über die beiden Theoretikerinnen auch ausführlich, da nur so ein Einblick in die konkrete Vorgehensweise der beiden gewährleistet werden kann und die Texte entsprechenden Raum finden können, um einen Eindruck von ihrer Beschaffenheit vermitteln zu können. Zur Sichtbarmachung der feministischen Aneignung und Re-Lektüre ist auch der Teil, der die grundlegenden Konzepte Freuds vorstellt, ausführlich und bietet einen Überblick, der gewährleistet, dass der Bezugsrahmen von Cixous und Irigaray klar umrissen ist.

### **2.2.2.1. Freud, der Vater der Psychoanalyse, als einer der Üerväter der „französischen“ Feministinnen und sein Blick auf die Weiblichkeit**

Freud hat als Begründer der Psychoanalyse eine bis heute sehr einflussreiche Theorie des Menschen entwickelt. Die Eckpunkte dieser Theorie sind das Vorhandenseins eines Unbewussten und die Zuschreibung einer bedeutenden Rolle der Sexualität (hier verstanden als Portfolio divergenter, abgrenzbarer Bereiche wie dem Begehren, bewusster und unbewusster Phantasien oder dem Lustgewinn) für jedes Individuum. Freud hat nicht nur einen bedeutenden Beitrag zur Behandlung psychischer Krankheitsbilder und zur Weiterentwicklung der Psychologie geleistet, sondern auch Eingang in unterschiedliche kultur- und sozialwissenschaftliche Disziplinen gefunden auf Grund der Strukturierung des Verhältnisses von Bewusstsein und Unbewusstsein:

---

<sup>24</sup> Selbstverständlich können die wechselvollen, mannigfaltigen Beziehungen zwischen Cixous sowie Irigaray und der Psychoanalyse in diesem Rahmen nicht vollständig dargestellt werden. Ich verzichte darauf, die Theorien Lacans, auf die sich vor allem Irigaray sehr bezieht, und die die Entwicklung ihrer eigenen Theorien sehr beeinflusst haben, in ihrer Komplexität vorzustellen, da dies in dieser Arbeit nicht leistbar ist. Wichtig ist mir in diesem Schritt zu zeigen, wie die Psychoanalyse Freuds die Entwicklung der Weiblichkeit konzipiert hat, um grob das Feld der Auseinandersetzung zu skizzieren.

<sup>25</sup> Der französische Theoretiker Lacan (1975, 1985, 1986, 1987), der sich selbst als Schüler Freuds begriffen hat, und der in seiner Theorie eine Verbindung psychoanalytischer Konzepte mit der Sprachwissenschaft unternimmt, spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle für die Konzeption theoretischer Positionen der Differenztheoretikerinnen, wobei die Schlüsselbegriffe seines Denkens die Entwicklung des Spiegelstadiums und die Konzeption der drei Register des Symbolischen, Imaginären und Realen sind. Als fundierte Vorstellung der Konzepte Lacans sei an dieser Stelle beispielhaft verwiesen auf Widmer (1990) bzw. als feministische Aufarbeitung auf Seifert (1987).

„Freuds Konzeption des Unbewussten hat seine Stärke darin, dass es nicht als eine vitalistisch-irrationalistische Größe gegen einen abstrakt-formalen Vernunftbegriff ins Feld geführt wird, sondern den Gegensatz von vernünftigem Bewusstsein einerseits und irrationalen Unbewusstem andererseits als ganzem unterläuft. Die Vernunft ist von der Dynamik des Unbewussten durchkreuzt, wie seinerseits das Unbewusste selbst eine Struktur aufweist, die mit den Mitteln der Vernunft rekonstruierbar ist.“ (Kuster 2002, 350)

Vor diesem Kontext ist Freuds Theorie über Geschlechtlichkeit und Weiblichkeit zudem die Theorie eines Mannes zu Beginn des 20. Jahrhunderts, d.h. in einem sozial und historisch definierten Raum, der seinen Blick geprägt hat und seine Position, von der aus er Weiblichkeit beschreibt, ist die männliche Position.

Der grundlegende Text, in dem Freud seine Ansichten zu Geschlechtlichkeit und Sexualtheorie entwickelt, ist „Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie“, der 1905 erschienen ist. Eine Darstellung der Entwicklung der weiblichen Sexualität findet sich dann noch in seinem Aufsatz „Die weibliche Sexualität“ von 1931 bzw. in seiner nie gehaltenen, fiktiven Vorlesung von 1933 „Die Weiblichkeit“. In diesen Texten fokussiert Freud explizit auf die Besonderheiten der weiblichen Entwicklung und auf die damit verbundenen Komplikationen im Vergleich zur „normalen“ Entwicklung, die natürlich nur die des Mannes sein kann.

In Hinblick auf Freuds Definition von Weiblichkeit sind mehrere Elemente seines Werks, die in ihrer Zusammenschau die Position der Frau und deren Wertigkeit definieren, von Bedeutung. Sein Konzept des Penisneids liefert die Grundlage für die weibliche Sexualität, und schreibt zugleich auch das Verhältnis von männlich zu weiblich in seiner Hierarchisierung fest und definiert die Sexualität der Frau. Daher wird in einem ersten Schritt die Entwicklung des Penisneids erarbeitet, um dann auf die spezifischen Unterschiede zwischen der männlichen und weiblichen Sexualitätsentwicklung einzugehen. So wird deutlich, welche Unterschiede sich zwischen der männlichen und weiblichen Entwicklung finden und welche Bedeutung diesen Unterschieden zugemessen wird – und auch welche Konsequenzen sich abschließend für die Frau und ihre Sexualität daraus ergeben.

### Penisneid als Festschreibung eines Mangels

Freud (1994a, 1994b) definiert die Frau grundlegend über das Fehlen eines Penis und schließt daraus, dass sie im eigentlichen Sinne kein Geschlecht hat, weil ihr Geschlecht nicht sichtbar ist – d.h. das kleine Mädchen erkennt nichts an sich als gleichwertig mit dem Penis, es gibt keine Anerkennung von

Differenz, sondern ein klar hierarchisch definiertes Verhältnis der Geschlechter, das letztendlich aus biologischen Tatsachen resultiert.

„Wenn das kleine Mädchen durch den Anblick eines männlichen Genitales seinen eigenen Defekt erfährt, nimmt sie die unerwünschte Belehrung nicht ohne Zögern und Sträuben auf. Wie wir gehört haben, wird die Erwartung, auch einmal ein solches Genitale zu besitzen, hartnäckig festgehalten, und der Wunsch danach überlebt die Hoffnung noch um lange Zeit.“ (Freud 1994c, 195)

„Sie ist im Nu fertig mit ihrem Urteil und ihrem Entschluß. Sie hat es gesehen, weiß, dass sie es nicht hat, und will es haben.“ (Freud 1994a, 175)

Freud bezieht sich in seiner Darstellung der Weiblichkeit wie in obigen Zitaten deutlich wird, auf biologische Erklärungsmuster und biologische Unterschiede, die zur Absicherung seiner Theorien herangezogen werden, wobei als Geschlecht nur das bleibt, das sichtbar ist – was sich Freuds männlichem Blick entzieht, spielt in seiner Konzeption von Geschlechtlichkeit keine Rolle. Aus dem Nicht-Besitzen eines Penis resultiert für Freud ein Penisneid, der deutliche Markierung der Minderwertigkeit der Frau ist – was Freud auch in den kaum vorhandenen Beiträgen von Frauen zur Kulturgeschichte, in ihrem gering entwickelten Über-Ich, u.ä. nachweisen kann.

„Man meint, dass die Frauen zu den Entdeckungen und Erfindungen der Kulturgeschichte wenig Beiträge geleistet haben.“ (Freud 2002, 374)

„Die Bildung des Über-Ichs muß unter diesen Verhältnissen leiden, es kann nicht die Stärke und die Unabhängigkeit erreichen, die ihm seine kulturelle Bedeutung verleihen.“ (Freud 2002, 372)

Die Grundlage von Freuds Argumentation sind Beobachtungen, die zweifelsohne nicht immer falsch sind, nicht mitgedacht in Freuds Argumentation ist allerdings, dass er aus der Stellung und Rolle der Frau, wie er sie wahrnimmt, allgemein Paradigmen ableitet, ohne den Kontext seiner Beobachtungen zu hinterfragen. Dass Frauen eher auf das, was der Penis traditionellerweise mit sich bringt – nämlich die soziale Rolle des Mannes, die doch mehr Spielraum und Freiheiten als die klassische Rolle der Frau enthält – neidisch sind als auf den Penis an sich.

Aber die Frau bzw. in der entwicklungspsychologischen Darstellung das kleine Mädchen ist nicht nur neidisch auf den Penis, den sie nicht hat, sondern damit gekoppelt ist auch eine Entwertung der Weiblichkeit in einem allumfassenden Sinne: Diese Entwertung betrifft nicht nur die eigene Sexualität, sondern natürlich zuerst die Mutter und dann auch alle anderen Frauen, deren erstes (und für Freud anscheinend einziges, weil das einzig Sichtbare) Merkmal ihr Nicht-Besitz eines Penis ist.

„Irgendwann einmal macht das kleine Mädchen die Entdeckung seiner organischen Minderwertigkeit [...] In allen Fällen hält das Kind die Kastration zunächst für ein individuelles Missgeschick, erst später dehnt es dieselbe auch auf einzelne Kinder, endlich auf einzelne Erwachsene aus. Mit der Einsicht in die

Allgemeinheit dieses negativen Charakters stellt sich eine große Entwertung der Weiblichkeit, als auch der Mutter, her.“ (Freud 1994c, 197ff.)

Grundlegend für Freuds Konzeption von Geschlechtlichkeit und Weiblichkeit ist somit eine Minderwertigkeit des weiblichen Geschlechts – und zwar sowohl was die biologische Repräsentation des Geschlechts als auch die Vertreterinnen dieses Geschlechts und ihre kulturell-sozial definierte Rolle ebenso wie ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten betrifft. Die Erkenntnis des kleinen Mädchens, dass es keinen Penis hat, hat weit reichende Folgen – sowohl für ihre Entwicklung als auch für die Einschätzung von Weiblichkeit, die entwertet wird, ebenso wie Knaben Weiblichkeit nicht würdigen, sondern auf Grund des fehlenden Penis der Mutter entwerten. Freud reduziert die Geschlechterdifferenz auf die Frage, Penis haben oder nicht, die die einzig entscheidende ist. Vieles, was den Mann bedeutend macht und die Frau zur Unterlegenen, resultiert aus dem Vorhandensein bzw. Nicht-Vorhandensein des Penis – nicht berücksichtigt bei Freud werden andere Facetten der Geschlechterdifferenz, die durchaus auch auf einer biologisch-körperlichen Ebene angesiedelt und dem Blick zugänglich sind: Eine Frau hat z.B. Brüste, die ein Mann nicht hat, zudem besitzt der Körper einer Frau eine Vagina und ist nicht einfach durch das Fehlen eines Penis gekennzeichnet, außerdem hat der Körper einer Frau eine Gebärmutter, etc.<sup>26</sup>

### Die Entwicklung hin zur „Weiblichkeit“

Der Text zur fiktiven Vorlesung „Die Weiblichkeit“ stammt aus Freuds Darstellung der Psychoanalyse von 1933 und enthält neben einer Darstellung des Problems des Geschlechtscharakters und zwar insbesondere der weiblichen Geschlechtsspezifika theoretische Überlegungen zur Entwicklung der Frau und publizierte Überlegungen zur Charakterphysiognomie der erwachsenen Frau.

Der entscheidende Unterschied in der Entwicklung zwischen Knaben und Mädchen liegt - auch - in der Beziehung zur Mutter.

„Das erste Liebesobjekt des Knaben ist die Mutter, sie bleibt es auch in der Formation des Ödipuskomplexes, im Grunde genommen durchs ganze Leben hindurch.“ (Freud 2002, 362)

---

<sup>26</sup> Lacan (1975, 1985, 1986, 1987), dessen theoretische Überlegungen eine Weiterentwicklung der Psychoanalyse und deren Verbindung mit sprachwissenschaftlichen und strukturalistischen Konzepten sind, konzipiert ausgehend vom Penis den Phallus, der auf einer sozio-kulturellen, symbolischen Ebene dessen Bedeutung erst hervorbringt. Darauf wird im Rahmen dieser Arbeit vor dem Hintergrund der Konzeption von Weiblichkeit als Maskerade im Kontext der *Queer Theory* (Kapitel 2.3.) eingegangen, allerdings nur insoweit der Phallus und die dazu einnehmbaren Positionen von Phallus-Haben als männliche bzw. Phallus-Sein mit dem biologischen Geschlecht weiblich bzw. männlich zusammenfallen müssen – oder eben auch nicht.



Ohne weitere Irrungen und Verwirrungen, komplizierte Muster und Erklärungen wählt der Mann die Mutter, seine primäre Bezugsperson und zusätzlich auch noch passenderweise der gegengeschlechtliche Elternteil als primäres Liebesobjekt. Und offensichtlich ist nicht nur der Knabe, sondern auch der Mann, zudem er sich entwickeln wird, so zufrieden mit seiner perfekten Wahl, dass er mit dieser einmal getroffenen Wahl scheinbar ein ganzes Leben lang glücklich werden wird – die einzige Herausforderung scheint für den Mann darin zu bestehen, an die Stelle der Mutter irgendwann eine andere Frau zu setzen, die dann ebenfalls Mutter eines Sohnes werden wird.

Da die Grundlagen, die die Wahl des Liebesobjekts verursachen – Freud nennt hier Körperpflege, Nahrung, kontinuierliche Zuwendung – für Mädchen und Knaben völlig ident sind und die Quelle zur Befriedigung dieser Bedürfnisse in Freuds Darstellung immer die Mutter ist, ist das erste Liebesobjekt des kleinen Mädchens auch die Mutter. Doch die Entwicklung des Mädchens ist schwieriger – sie muss das Liebesobjekt tauschen, den Vater, der oftmals ja nicht einmal real existent in ihrem Leben irgendeine Rolle spielt, an die Stelle der Mutter setzen. Dieser Weg des Mädchens ist schwierig – Hindernisse liegen auf dem Weg.

„Die Entdeckung seiner Kastration ist ein Wendepunkt in der Entwicklung des Mädchens. Drei Entwicklungsrichtungen gehen von ihr aus; die eine führt zur Sexualhemmung oder zur Neurose, die nächste zur Charakterveränderung im Sinne eines Männlichkeitskomplexes, die letzte endlich zur normalen Weiblichkeit.“ (Freud 2002, 368)

Das Mädchen kann demnach auch Opfer illusionärer Vorstellungen über den eigenen, objektiv vorhandenen Mangel werden und sich einfach weigern diesen anzuerkennen. Dieses Mädchen hält daran fest, ein Mann zu sein, einen Penis zu haben und entwickelt die Vorstellung bzw. behält die Vorstellung, ein Mann, ein Penisträger zu sein.<sup>27</sup> Ganz die gegenteilige Entwicklung bringt das Verharren in der Position der Enttäuschung über das Nicht-Haben eines Penis mit sich, ein Verweilen in der Kränkung und darüber das Verweigern der Weiterentwicklung hin zur „normalen“ Frau. Neben diesen Entwicklungsmöglichkeiten ist das „natürliche“ Ziel in der Weiterentwicklung von Liebesobjekten für das kleine Mädchen der Vater und in weiterer Folge die Hinwendung zum Mann, währenddessen dieser in seiner ursprünglichen Mutterbindung verharren kann und nicht einmal eine Loslösung von der Mutter hin zur Frau vollziehen muss, wobei diese Unterscheidung zwischen Frau und Mutter in Freuds Texten auch wenig Bedeutung beigemessen wird.

---

<sup>27</sup> Der Männlichkeitskomplex einer Frau kann im weiteren Verlauf ihres Lebens zu einer homosexuellen Partnerinnenwahl führen – d.h. in diesem Kontext gäbe es keine wirklich homosexuellen Beziehungen zwischen Frauen, sondern eine der beiden wäre nur eine Frau, die glaubt, sie ist ein Mann.

„In der Ödipussituation ist aber für das Mädchen der Vater das Liebesobjekt geworden und wir erwarten, dass sie bei normalem Ablauf der Entwicklung vom Vaterobjekt aus den Weg zur endgültigen Objektwahl finden wird.“ (Freud 2002, 362)

„Es handelt sich bei diesem Schritt in der Entwicklung nicht um einen einfachen Wechsel des Objekts. Die Abwendung von der Mutter geschieht im Zeichen der Feindseligkeit, die Mutterbindung geht in Haß auf.“ (Freud 2002, 365)

Das kleine Mädchen lernt nicht nur, den Vater als Penisträger höher einzuschätzen als die Mutter, nein, sie muss zudem die Mutter – die ihr erstes Liebesobjekt war, die ihre grundlegenden Bedürfnisse (Körperwärme, Nahrung, kontinuierliche Zuwendung, etc.) zur ihrer vollkommenen Zufriedenheit befriedigt hat – nicht nur geringer schätzen als den Vater, sondern sie muss ihre Gefühle zur Mutter nahezu vollständig wandeln. Im Gegensatz zu dem Knaben, der die Mutter weiterhin lieben darf, hört das Mädchen damit auf – an die Stelle ihrer Liebe tritt eine Vollständige Entfremdung. Was nur kann dafür ursächlich verantwortlich sein? Die Enttäuschung des Mädchens, dass ihre Mutter keinen Penis hat – und im Gegensatz zum Mann kann sie nicht aus einer übergeordneten Position heraus dafür herablassende Geringschätzung, die aber gleichzeitig auch Wertschätzung ist, aufbringen, sondern diese Wiedererinnerung der eigenen Kränkung führt offensichtlich zu extrem negativen Gefühlen gegenüber der Mutter, die ständig auch an die eigene Penislosigkeit erinnert.

„Ihre Liebe hatte der phallischen Mutter gegolten; mit der Entdeckung, dass die Mutter kastriert ist, wird es möglich, sie als Liebesobjekt fallen zu lassen, so dass die lange angesammelten Motive zur Feindseligkeit die Oberhand gewinnen. Das heißt also, dass durch die Entdeckung der Penislosigkeit das Weib dem Mädchen ebenso entwertet wird wie dem Knaben und später vielleicht dem Manne.“ (Freud 2002, 369)

Das Mädchen muss also entdecken, dass nicht nur sie selbst, sondern auch die Mutter ebenso wie alle anderen Frauen keinen Penis besitzen, kein in Freuds und anderen (nicht nur) männlichen Augen vollwertiges Geschlechtsorgan. Doch geliebt hat das Mädchen – zumindest nach der erstmaligen Entdeckung des Geschlechtsunterschieds – die phallische Mutter, die Mutter, von der sie einfach angenommen hat, dass sie den über alles zu begehrenden Penis besitzt. Entscheidend für die Abwendung von der Mutter ist die Entdeckung, dass sie keinen Penis hat und nachdem der Penis Wert definiert, wird die Mutter weniger wertvoll, sie wird im Gegenteil vollständig entwertet. Die Entdeckung, dass die Mutter kastriert ist, macht die Abwendung von ihr und die Hinwendung zum Vater als Liebesobjekt möglich. Wenn die Mutter keinen Penis hat, dann ist sie für das Mädchen nicht mehr interessant, dass alles Streben nach dem Penis ausrichten wird, dessen perfekter Ersatz irgendwann ein Kind, und hoffentlich ein männliches Kind, werden wird. Und im Grund genommen schließt sich hier ein Kreis – denn die Mutter ist selbst ein Mädchen, das keinen Penis hat, das sich stattdessen mit dem Kind zufrieden geben muss. Wahrscheinlich ist davon auszugehen, dass die Mutter den Knaben, den Penisträger, höher schätzt als ihre Tochter, das Mangelwesen – und vielleicht ist schon deswegen die

Mutter-Tochter-Beziehung in höherem Maße ambivalent als die Mutter-Sohn-Beziehung. Sowohl die Mutter als auch die Tochter übernehmen die gesellschaftlichen Stereotypen über Geschlechtlichkeit, die einzig dem Penis Wert zu schreiben und produzieren diese Wertigkeit und damit gleichzeitig die Entwertung des Weiblichen selbst wieder.

„Das Glück ist groß, wenn dieser Kinderwunsch später einmal seine reale Erfüllung findet, ganz besonders aber, wenn das Kind ein Knäblein ist, das den ersehnten Penis mitbringt.“ (Freud 2002, 371)

Nicht einmal der Wunsch nach einem Penis als Synonym für Teilhabe an der männlichen Macht bleibt dem kleinen Mädchen – auch dieser Wunsch muss verändert werden, um jegliche Bedrohung für die männliche Welt auszuschalten. Schlussendlich muss das Mädchen sich mit dem Wunsch nach einem Kind zufrieden geben – zufällig die perfekte Erfüllung traditioneller Vorstellungen von der Rolle der Frau in der Gesellschaft und eine Rolle, die den gesamten öffentlichen Raum dem Mann überlässt.

### Die Sexualität der Frau

Zunächst verläuft die Entwicklung des Mädchens parallel zu der des Jungen, auch noch in der phallischen Phase.

„Die frühen Phasen der Libidoentwicklung scheinen beide Geschlechter in gleicher Weise durchzumachen. [...] Mit dem Eintritt in die phallische Phase treten die Unterschiede der Geschlechter vollends gegen die Übereinstimmung zurück. Wir müssen nun anerkennen, das kleine Mädchen sei ein kleiner Mann. Diese Phase ist beim Knaben bekanntlich dadurch ausgezeichnet, dass er sich von seinem kleinen Penis lustvolle Sensation zu verschaffen weiß und dessen erregten Zustand mit seinen Vorstellungen von sexuellem Verkehr zusammenbringt. Das nämliche tut das Mädchen mit ihrer noch kleineren Klitoris.“ (Freud 2002, 361)

Hier findet sich kein Hinweis auf eine genuin weibliche Sexualität – die klitoridische Masturbation des Mädchens ist eine rein männliche Tätigkeit, ein Nachahmen des männlichen Geschlechts, dem sich das Mädchen vor der Entdeckung seiner Kastration als dem einzigen Geschlecht, dem Bedeutung zukommt, noch zugehörig fühlt. So es eine weibliche Sexualität geben kann, wird dies eine vaginale Sexualität sein, die sich um einiges besser mit der männlichen ergänzt und dessen notwendige Ergänzung darstellt. Die Sexualität, die Lust der Frau definiert sich so immer nur als Ergänzung zur männlichen Sexualität, indem die Klitoris als verkümmerte, kleiner, minderwertiger Penis wahrgenommen werden kann – in weiterer Folge vom Mädchen selbst. Das eigentliche Organ des weiblichen Lustempfindens ist die Vagina – die dafür anatomisch weit weniger geeignet scheint, schon allein auf Grund der viel geringeren Zahl an Nervenzellen, die sich in der Vagina finden, und selbst diese befinden sich nahezu ausschließlich im ersten Drittel der Vagina.

„Mit der Wendung zur Weiblichkeit soll die Klitoris ihre Empfindlichkeit und damit ihre Bedeutung ganz oder teilweise an die Vagina abtreten, und dies wäre die eine der beiden Aufgaben, die von der Entwicklung des Weibes zu lösen sind, während der glücklichere Mann zur Zeit der Geschlechtsreife nur fortzusetzen braucht, was er in der Periode der sexuellen Frühblüte geübt hat.“ (Freud 2002, 363)

Die weibliche Sexualität und der ihr von Freud zugewiesene Ort ist einem Wechsel unterworfen, ebenso wie die Wahl der Liebesobjekte. Und keiner der Orte der weiblichen Sexualität ist scheinbar ein genuin weiblicher – Sexualität ist immer männliche Sexualität. Zuerst imitiert das Mädchen den Knaben, dann ist der Ort ihrer Sexualität der ergänzende Ort für die männliche Sexualität. Der anatomisch geeignete Ort für das Lustempfinden der Frau, der laut Freud auch der ist, den das Mädchen zuerst wählt, wird ihr dann verwehrt. Ebenso wie das Liebesobjekt erreicht das Mädchen „ihren“ Ort der Sexualität nur über Umwege, unter schwierigen Bedingungen und immer auch werden von Freud „biologische“ Faktoren als Begründung angeführt, finden sich Hinweise auf „weibliche“ Strebungen, die sich erst durchsetzen müssten.

„Es sind dann biologische Faktoren, die sie [im Fall des Mädchens] von ihren anfänglichen Zielen ablenken und selbst aktive, in jedem Sinne männliche Strebungen in die Bahnen der Weiblichkeit lenken.“ (Freud 1994c, 206)

Unhinterfragt bleibt die Möglichkeit, dass diese biologischen Faktoren vielmehr zumindest auch soziale und familiäre, dem Zeitgeist entsprechende Konstrukte sind, die eine sehr bestimmte, männlich definierte Form der weiblichen Sexualität zum Idealbild entwickeln. Die Darstellung der weiblichen Sexualität, die Annahmen, die Freud hinsichtlich der Entdeckung des Mädchens, dass es keinen Penis hat, implizit setzt, verbergen die Tatsache, dass der Körper des Mädchens, von dem er ausgeht, distinkt anders ist als der des Knabens.

„Zu all diesen Unwahrscheinlichkeiten kommt hinzu, dass das kleine Mädchen mit außergewöhnlicher Blindheit geschlagen oder aber mit einer sonderbaren Vorstellungskraft begabt sein müsste, um im Geschlechtsteil des Jungen etwas zu erkennen, was auch nur entfernt seinem eigenen ähnelt: eine Ähnlichkeit zwischen dem ‚Schlitz‘ des Mädchens und dem ‚Anhängsel‘ des Jungen ist kaum herstellbar.“ (Olivier 1989, 25)

Freuds Darstellung der weiblichen Entwicklung ist eine Darstellung ausgehend von einer männlichen Perspektive, die keinen Raum für etwas genuin Weibliches hat, das sich nicht auf das übergeordnete, Männliche bezieht. Die Frau scheint hauptsächlich damit zufrieden sein zu müssen, wenn sie die Rolle der Mutter übernehmen und ihre Sexualität in Harmonie und Ergänzung zu einem Mann ausleben kann, ohne Rücksicht auf ihre eigenen Wünsche, Vorstellungen und Empfindungen. Für Freud ist die Frau als geschlechtliches Wesen nahezu nicht existent – sie ist kastriert und hat kein Geschlecht, definiert sich ausschließlich über einen Mangel.

### 2.2.2.2. Hélène Cixous – das Weibliche zeigt sich im Schreiben

Nach der Darstellung der Konzeption von „Frau“ und „Weiblichkeit“ durch Freud geht es im nächsten Schritt darum, zu zeigen, wie diese Konzeption in der feministischen Aneignung und Auseinandersetzung entscheidend zur Entwicklung anderer Perspektiven auf die „Frau“ beigetragen hat. Die oben vorgestellten Konzepte sind von feministischen Theoretikerinnen aufgenommen, überarbeitet und kritisiert worden und zwar vor allem von den Vertreterinnen des sogenannten Differenzfeminismus. Im Rahmen des Differenzfeminismus geht es um die Entdeckung des Weiblichen als dem Männlichen entgegengesetzten Pol und zwar jenseits einer hierarchischen Unterordnung. Vor dem Bild, das Freud von der Frau zeichnet, indem sie das Abwesende, Abweichende ist, entwickeln Cixous und Irigaray Modelle, die sich mit der Suche nach dem Weiblichen beschäftigen und die diesem Weiblichen Raum verschaffen wollen, es aus dem Nicht-Sein holen wollen.

Hélène Cixous (1977, 1980) ist eine französische Theoretikerin, die sich vor allem damit beschäftigt „Weiblichkeit“ im Schreiben und in ihrer (akademischen) Arbeit sichtbar zu machen. Entscheidend zum Verständnis ihrer Arbeiten ist ihre eigene Biographie, da sie von einer unauflösbaren Verbindung zwischen Schreibender, Schreiben und Schrift ausgeht.

Cixous versteht sich selbst als Praktikerin auf dem Gebiet der weiblichen Schrift und nicht als Theoretikerin, die versucht, abstrakte Gedankensysteme zu entwickeln. Nach der Kurzvorstellung der „Person“ Cixous stelle ich ihr Konzept des weiblichen Textes und die von ihr formulierten Möglichkeiten seiner Produktion vor. Ziel dessen ist, zu zeigen, wie ineinander verwoben die Textproduktion mit dem Geschlecht des Schreibens ist und welche Verbindungen zur psychoanalytischen Konzeption von Weiblichkeit darin zu finden sind. Was in Cixous Arbeiten (1977, 1980) auch sehr sichtbar wird, ist, wie mit dem Widerspruch – nämlich zum einen Verwendung essenzialistischer Kategorisierungen von „Geschlecht“ und zum anderen Arbeit genau an der Auflösung fixer Kategorisierungen und binärer Oppositionen – der so eben paradigmatisch für die *Feministische Theorie* ist, umgegangen werden kann.

Zur Sichtbarmachung dieses Widerspruchs werde ich zunächst die Arbeitsweise von Cixous vorstellen, danach ihre Konzeption von Weiblichem Schreiben um schlussendlich auf die von Cixous erarbeiteten Voraussetzungen der Dichterin einzugehen. Die Kategorie Geschlecht findet sich so auf unterschiedliche Weise – als Analyseinstrument, als Beschreibungskriterium, als biologisches Geschlecht, als Stereotyp – und vor allem kaum klar erkennbar und immer uneindeutig.

Sie wurde 1937 in Oran, Algerien, geboren und beschreibt sich selbst als

[...]“triple marginalized – as a woman, a jew and an algerian colonist.” (Cixous 1976, 312)

Seit 1968 ist sie Professorin für Anglistik an der Universität Vincennes in Paris. Als Autorin ist sie unglaublich produktiv und hat mittlerweile schon nahezu 20 Werke veröffentlicht, und zwar sowohl Romane als auch Theaterstücke und eher theoretische Arbeiten. Gemeinsam ist allen, dass Cixous immer Motive aus Träumen und Mythologie einfließen lässt und auch ähnliche, sich überschneidende, fast idente Themenkreise behandelt. Durch die ständige Wiederholung vieler zentraler Ideen und Bilder erscheint ihr Werk als ein Kontinuum, das zu nicht-linearen Lesearten einzuladen scheint. Sie verwendet einen ganz eigenen Stil, dessen Kennzeichen eine ausgeprägte Metaphorik und poetische Schreibweise sind. Sie selbst sieht ihre Arbeit eher als Liebesverhältnis denn als Arbeit.

„Methode ist ein Wort, das mir nichts bedeutet. Es kann keine geben, denn meine Arbeit entspricht einem Liebesverhältnis.“ (Cixous 1977, 7)

Wenn sie schon gezwungen wird, ihre Arbeitsweise zu erklären und zu beschreiben, so klingt das dann so:

„Die einzige Regel, die ich beachte ist die, schonungslos mit meinem Unbewußten zu sein.“ (Cixous 1977, 11)

Diese Beschreibung ihres eigenen Arbeitens erinnert an die Arbeitsweise der avantgardistischen Schriftsteller und an das Schreiben des Unbewußten im Surrealismus. Cixous geht es in ihrer Arbeit aber viel mehr um den Aspekt des spezifischen weiblichen Schreibens. Sie sieht sich selbst als Beispiel für eine neue, verändernde und veränderte Einschreibung von Weiblichkeit in das herrschende gegenwärtige gesellschaftliche System. Mit dem weiblichen Schreiben beschäftigt sie sich auch in ihrer theoretischen Arbeit an der Universität Paris-Vincennes, wo sie in Gruppen eine Forschungsarbeit durchführt, deren zentrale Themenpunkte unter anderem das Imaginäre, der weibliche Körper und die Verbindung Ökonomie und Triebökonomie sind. Ihr Hauptanliegen ist nicht die gesprochene Sprache, sondern es geht um geschriebene Texte, die immer nur als Konservierungsform der Sprache verstanden wurden. In diesem Punkt bezieht sie sich auf Derrida, der Texte der abendländischen Tradition als Versuch der Abbildung gesprochener Sprache analysiert. Im Anschluss daran versucht Cixous Texte im Kontext ihrer Intertextualität zu schreiben, die nicht mehr bloßen Referenzcharakter haben, sondern die das Unbewusste als solches in seiner Un-Eindeutigkeit zum Sprechen bringen.

Für Cixous ist Schreiben ein ganz zentraler Punkt in einem Versuch der Befreiung der Frauen aus den gegenwärtig herrschenden Zwängen des Patriarchats. Frauen müssen das Schreiben gleichsam zurückerobern und sich ihren Platz in der Welt des Schreibens erkämpfen. Es geht ihr um das Schreiben des weiblichen Körpers als eine Form der Einschreibung von Weiblichkeit in die Welt. Weibliches Schreiben in diesem Sinne wäre eine Bereicherung der Lebenswelt um den zur Zeit verdrängten Aspekt des Weiblichen, der deutlich zur Sprache gebracht werden muss.

„Woman must write herself, must write about other women and bring women to writing, from which they have been driven away as violently as from their bodies – for the same reason, by the same law, with the same fatal goal. Woman must put herself into the text – as into the world and history – by her own movement.“ (Cixous 1976, 309)

Der Akt des Schreibens von Frauen für Frauen ist für sie also ein ganz wesentliches Mittel im Sinne einer umfassenden Emanzipation der Frau. Die Schrift, von der Cixous spricht bzw. schreibt, ist aber nicht die, wie sie es nennt, „Buchschrift“, die Konservierung des gesprochenen Wortes, sondern ist im Gegenteil die Schrift des Unbewussten, die Schrift des Phantasmas, die Einschreibung in die Welt ist. Diese Schrift ist die Schrift des Mythos, des lebendigen Mythos. Ein wichtiger Akt ist darum auch das Publizieren des von Frauen für Frauen geschriebenen, das Entstehen einer neuen, umfassenden Kommunikation von Frauen über ihr Schreiben, es geht um das Sichtbarmachen der bleibenden und sich doch ständig verändernden Spuren des Schreibens, der Rückeroberung der Körper über die Schrift.

Es stellt sich im Anschluss daran allerdings die Frage, ob Schreiben für feministische Zwecke wirklich ausreichend ist. Einerseits thematisiert Cixous nicht die realpolitischen Voraussetzungen, die dafür notwendig sind, andererseits geht sie davon aus, dass Frauen praktisch schreiben müssen und damit eine individuelle Entscheidung über das Schreiben und das Veröffentlichen eigentlich obsolet ist. Außerdem birgt gerade das Schreiben und Veröffentlichen von Frauen für Frauen die Gefahr der Marginalisierung und der Schaffung eines Frauenghettos, was für eine Veränderung des herrschenden Systems eher kontraproduktiv wäre.

Für Cixous (1977, 1980) ist die Schrift als eine libidinöse Produktion zu sehen, und diese libidinösen Strukturen bilden die Grundlage der Ökonomie, weil sie eben Wirkungen über das Subjekt hinaus haben und damit von einem rein individuellen Rahmen in das gesellschaftliche System übergehen. Der Begriff „libidinöse Ökonomie“ kennzeichnet die Verbindung zwischen Schreiben und Lustgewinn, Lustbefriedigung, die mit jeder Triebbefriedigung verbunden ist. Sie geht fast von einem „Schreibtrieb“ aus, also praktisch von einem sowohl körperlich als auch psychisch bedingten inneren Zwang zum

Schreiben. Der Freud'sche Triebbegriff, auf den sie sich bezieht, liegt eben genau an der Schnittstelle von Körper und Psyche.

Cixous (vgl. 1980, 72) geht von der Möglichkeit des Schreibens aus, vom Vorhaben einer Schrift und von dem, was den Schriftakt ermöglicht, sowohl im materialistischen als auch im psychischen oder unbewussten Sinn. Damit ist für sie die Möglichkeit gegeben, mit der Schrift die patriarchalen Fesseln der gesprochenen Sprache abzustreifen, die Schrift ist als weibliche Schrift möglich, kann als solche geschrieben werden und dann später natürlich auch als solche gelesen werden.

„Wenn es eine Frau ist, die schreibt, dann gibt es Konflikte, Widersprüche, Aufregungen, Bewegungen zwischen dem, ich würde sagen ‚Autor‘, und der Schrift, d.h. dem Körper, also etwas, das auf jeden Fall stärker ist als die kulturelle Festlegung, und dem, was die Schrift ausmacht, etwas Triebhaftes, das die Struktur sprengen würde.“ (Cixous 1980, 76)

Der Schrift kommt selbst Bedeutung zu, die aus sich selbst resultiert. Sie bezieht sich in ihrer Analyse der Bedeutung des Schreibens ganz stark auf Derrida, für den Schreiben stark mit der *différance* verbunden ist. Indem das Schreiben – verstanden als Differenz – das Bedeutungsfeld weit aufreißt, bekennt es sich zum freien Spiel der Signifikanten und bricht damit das Gefängnis der patriarchalen Spiegelsprache auf. Derridas (1986) Kritik (vgl. Angehrn 2003, 237ff., 295ff.) richtet sich gegen die Auffassung, dass Bedeutung in binärer Opposition entsteht. Vielmehr entsteht Bedeutung nicht in der statischen Geschlossenheit binärer Opposition, sondern durch das freie Spiel der Signifikanten, Bedeutung wird konstituiert durch ein offenes Spiel zwischen der Anwesenheit eines Signifikanten und der Abwesenheit von anderen. Bedeutung ist niemals fixiert und abgeschlossen, sie wird lediglich konstruiert durch ein im Prinzip endloses Verweisen auf andere, abwesende Signifikanten.

Das besondere Kennzeichen der weiblichen Schrift ist ein bestimmtes für die Stimme geschaffen sein.

„Das deutlichste Kennzeichen eines weiblichen Textes, am einfachsten zu entziffern ist seine phonetische Seite. Ein weiblicher Text ist für die Stimme geschaffen, vielmehr als die klassischen Gedichte, die in Wirklichkeit kleine Maschinen sind. (...) Sie (diese Stimmhaftigkeit, d.V.) entsteht in der Auseinandersetzung, im Kampf mit der Sprache: Schreiben heißt für eine Frau lebhaft schreiben, frei schreiben, heißt gegen das Schriftbild, die Spiegelschrift anzukämpfen, bedeutet, alles tun, damit die Sprache dir nicht zuvorkommt, nicht vor dir schreibt.“ (Cixous 1980, 72)

Damit entfernt sich also der weibliche Text vom männlichen Text, in dem die Dominanz des Schautriebs, auf der ja die Vorrangstellung des männlichen Geschlechts in der patriarchalen Gesellschaft basiert, offensichtlich ist und die hauptsächlich Bilder entwerfen. Damit entfernt sich der weibliche Text auch von der erdrückenden Immanenz des Phallus, die ja auch auf der übersteigerten Bedeutung, die dem Schautrieb beigemessen wurde/wird beruht.



„Nun, ein Text der Weiblichkeit hat wirklich etwas von einer in Bewegung geratenen Sprache an sich, er wird mit geschlossenen Augen geschrieben und sollte mit geschlossenen Augen gelesen werden.“  
(Cixous 1980, 82)

Gleichzeitig ist es für Cixous ganz selbstverständlich, dass bestimmte Kennzeichen des weiblichen bzw. männlichen Schreibens sowohl in Texten von Männern als auch von Frauen gelesen werden können, völlig unabhängig vom biologischen Geschlecht des Autors/der Autorin. Die beiden unterschiedlichen textuellen Konzepte des Schreibens sind zwei Möglichkeiten, die Männern wie Frauen gleichermaßen offen stehen, obwohl es auf Grund des derzeitigen gesellschaftlichen Konzepts eine gewisse Zuordnung in Übereinstimmung mit dem biologischen Geschlecht des Autors/der Autorin gibt. Das weibliche Schreiben erschließt sich aus dem Text und lässt sich nicht einfach in Anspruch nehmen. Diese Art des Schreibens ist gekennzeichnet durch einen besonderen Bezug auf und eine herausragende Stellung des Körpers. Doch diese besondere Ausnahmeposition ist durchaus in einem phallogozentrischen Diskurs<sup>28</sup> zu denken. Baudrillard (vgl. 1991, 245ff., 1992, 48ff.) z.B. sieht im Erscheinen des nackten, unverhüllten Körpers der Frau in allen verschiedenen Formen nichts anderes als seine Etablierung als Fetischobjekt, als Phallus. Der weibliche Körper eignet sich gerade deswegen besonders als phallisches Äquivalent, weil er keinen Penis hat und so die Kastration immer nur als geleugnete zu erkennen ist.

An einer anderen Stelle allerdings geht Cixous grundsätzlich davon aus, dass Männer und Frauen einen unterschiedlichen Zugang zum Schreiben haben.

„Ja, ich meine, dass Schreiben für den Mann und die Frau eine unterschiedliche Stellung einnimmt. Und zwar grundsätzlich. [...] Ich meine, dass ein Mann zum Schreiben immer nur ein fetischisiertes Verhältnis haben kann: es hat noch Teil am Phallus. [...] Während die Frauen, deren Verhältnis zur Kastration nicht existiert, was auch immer die Analytiker dazu sagen mögen, und die libidinös und kulturell zur Verausgabung und Öffnung fähig sind, in unendlich größerem Maße dazu fähig sind zu einem Verhältnis der Loslösung, des Verlustes und der Verschwendung.“ (Cixous 1977, 57)

### Voraussetzungen der Dichterin:

Die Wiedereroberung des symbolischen Raums durch Frauen oder eher durch ein weibliches Prinzip, dass die alleinige Herrschaft des Männlichen untergräbt, erfolgt durch ein spezifisches weibliches

---

<sup>28</sup> „Der Phallogozentrismus kennzeichnet ein System, welches den Phallus als Symbol oder Quelle von Macht privilegiert. Die Verbindung von Logozentrismus und Phallogozentrismus wird nach Derrida häufig Phallogozentrismus genannt.“ (Moi 1989, 125)

„Logozentrismus“ bezeichnet nach Derrida die Bevorzugung des Wortes als metaphysische Präsenz in der gesamten abendländischen Tradition (vgl. Moi 1989, 125).

Schreiben, das für die Einschreibung des Weiblichen in den symbolischen Raum selbst steht. Und dieses Schreiben des Weiblichen ist nur unter bestimmten Bedingungen möglich.

„Daher die Frage: Was macht eine Frau, die Dichterin werden will? In welcher Situation ist sie? Ich sage Dichterin, weil das die Extremsituation ist; kann sie schreiben, lieben, ohne andere Frauen zu töten, ohne die Mutter zu verdrängen? Wer schreibt – der- oder diejenige – wird unter folgenden Bedingungen schreiben: man muß alles haben!“ (Cixous 1980, 74)

Da das Schreiben im symbolischen Raum der Sprache passiert, muss zuerst auch die Autorin, die Dichterin einen sie legitimierenden Vater haben, der ihr Zutritt zum symbolischem Raum verschafft. Cixous bezieht sich hier auf die Sprachkonzeption Lacans, für den die Sprache der Ort der symbolischen Ordnung ist, in die der Zutritt über den Vater erfolgt. Andererseits braucht sie auch eine Mutter, die die Quelle, der Ursprung der weiblichen Stimme ist. Doch für die Mutter muss sie ein Sohn sein, die schreibende Frau ist also die Sohn-Tochter. Die Tochter muß sich nicht wie der Sohn im Ödipuskomplex von ihr lossagen, die Tochter hat es nicht nötig, die Mutter als Liebesobjekt vollständig aufzugeben.

Die Stimme der Mutter ist die Stimme der Mutter aus der präödiplen Zeit, deshalb hat sie keinen Namen. Sie ist eher ein Rest aus der Zeit bevor das Kind die Fähigkeit erlangte, Dinge und Wesen zu bestimmen und zu benennen. Die Stimme der Mutter ist ungeheuer machtvoll und beherrschend als großzügige Spenderin von Liebe und Nahrung, doch sie existiert nur im Imaginären, in der scheindynadischen Beziehung zwischen Mutter und Kind. Aus der Verbindung zur Mutter resultiert die spezifisch weibliche Art des Schreibens. Und genau aus dieser imaginären Position heraus hat die Dichterin auch die Möglichkeiten, die Subjektpositionen zu wechseln und von einer Position der unglaublichen Freiheit heraus in der Sprache alles zu wagen. Gleichzeitig ist aber für Cixous auch jeder Text ein Text der symbolischen Sprache des Vaters, die die Mutter verwirft und wo die Frau durchgestrichen wird. Die Dichterin versucht gleichsam im Schreiben den Gesetzen der phallogozentrisch strukturierten Sprache zu entkommen.

In Cixous Werk stehen eine dekonstruktivistische Sicht von Textualität und eine leidenschaftliche Darstellung des Schreibens als weibliche Essenz nebeneinander und sie bemüht sich gar nicht darum, diese offensichtliche Widersprüchlichkeit zu lösen und verweist höchstens auf eine Lösung im Imaginären.

### 2.2.2.3. Luce Irigaray: Vorzustellen – die Frau

Irigaray hat durch die Publikation ihrer Habilitation „Spekulum. Spiegel des anderen Geschlechts“ (1980), einer radikalen Abrechnung mit 2000 Jahren patriarchal geformtem, philosophischem Diskurs, in dem das Weibliche als abstrakte Kategorie sowie Frauen als solche nicht ausgewiesen werden und einzig über ihre Abwesenheit präsent sind, die Wirksamkeit der patriarchalen Strukturen bestätigt. Ihre Habilitation führte zu ihrem sofortigen Ausschluss aus Jacques Lacans „Ecole freudienne“.

„Es ist verführerisch, diese dramatische Inszenierung patriarchaler Macht als klaren Beweis für die feministische Bedeutung dieses Texts zu sehen. Jeder Text, der die Väter in diesem Maße verärgert, hat zweifellos Unterstützung und Beifall von feministischer Seite verdient.“ (Moi 1989, 149)

Deutlich macht dieses Zitat vor allem eins – Irigaray mag es zwar auf Anhieb gelungen sein, die Väter zu verärgern, das heißt aber im Umkehrschluss nicht, dass sie die „Mütter“ von ihren Ideen und Analysen überzeugen konnte.

Im Folgenden möchte ich näher auf drei Punkte in Irigarays Werk eingehen, nämlich zunächst auf ihre Lesart von Freuds Darstellung der Entwicklung der normalen Weiblichkeit, ihre eigene Konzeption von Weiblichkeit und zum Abschluss auf die Handlungsmöglichkeiten, die sie für Frauen sieht. Damit wird deutlich, wie eine feministische Wieder-Aneignung von Texten möglich ist und wie eigene theoretische Konzeptionen mit dieser Re-Lektüre verbunden werden können. So wird sichtbar, wie feministische Aneignungsstrategien praktisch umgesetzt aussehen können und wie fundierte Kritik die Grundlage zur Entwicklung etwas gänzlich Eigenen und Neuen wird. Die Entwicklung konkreter Handlungsmöglichkeiten zeigt die Verbindung der Theorie mit konkreten, politischen Ansätzen – und diese Verbindung ist paradigmatisch für die *Feministische Theorie* als solche.

#### Freud mit Irigaray – weibliche Replik auf männliche Phantasien

In „Spekulum“ wählt Irigaray (1980) ein Kapitel aus Freuds „Vorlesung über die Weiblichkeit“ aus, um zu zeigen, welche Klischeebilder von Weiblichkeit sich darin hinter einem angeblich objektiven, wertneutralen Zugang finden lassen. Der Ausschluss von Frauen beginnt schon bei der Vorlesung selbst, die sich ausschließlich an Männer richtet.

„Das Mysterium also, das die Frau ist, wird das Ziel, das Objekt und den Spieleinsatz eines männlichen Diskurses begründen, einer Debatte unter Männern, die die Frau nicht interessieren, nichts angehen kann. Von der sie notfalls gar nichts zu wissen braucht.“ (Irigaray 1980, 13)

Irigaray zeigt auf, dass dieses Vorgehen programmatisch für die Psychoanalyse Freuds ist – die Frau kommt darin nicht vor, sie existiert nicht. Für Freud gibt es nur ein Geschlecht, und das ist das männliche.

„Ein Mann minus der Möglichkeit, sich selbst als Mann zu (re)präsentieren = eine normale Frau.“ (Irigaray 1980, 31)

Die Frau, das weibliche Geschlecht als solches wird nur als Abgrenzung des Mannes, des männlichen Geschlechts konstruiert, ihr selbst kommt keinerlei positiver Wert zu. Dennoch hat sie eine wichtige Aufgabe, nämlich die, die männliche Ökonomie des Begehrens des gleichen aufrecht zu erhalten, und zwar indem sie die Rolle des völlig anderen, des Komplementär-Seins übernimmt.

„Das Begehren nach dem Selbst, nach dem mit sich selbst identischen, nach sich selbst (als selbst) und nach dem Ähnlichen, nach dem alter ego, um es kurz zu sagen, nach dem auto [...] und dem homo [...] des Mannes, das ist es, was die sexuelle Ökonomie der Repräsentation beherrscht. Die ‚sexuelle Differenz‘ verdankt sich einer Problematik des Selben.“ (Irigaray 1980, 30)

Die Frau ist damit ein Mangelwesen, darauf festgeschrieben, etwas sein zu wollen, was sie ja doch nicht sein kann, aber unbedingt notwendig, um einen Regelkreis aufrechtzuerhalten, in dem sie nicht vorkommt. Sie kann in Freuds Kastrationsszenarien auch nicht vorkommen, da sie schon als kleines Mädchen, von Anfang an vertraut mit patriarchalen Wertmaßstäben, die Wichtigkeit des Sichtbaren kennt.

„Der Einsatz in diesem Spiel wäre somit von Anfang an der Blick. Und man sollte es tatsächlich nicht vergessen, dass jedenfalls für Freud die ‚Kastration‘, das Wissen von der und über die Kastration sich dem Blick verdankt. Der Blick, schon immer im Einsatz. [...] Aber das Mädchen, die Frau wird dem Blick nichts bieten können.“ (Irigaray 1980, 57)

In der männlichen Ökonomie des Sichtbaren ist die Frau ein Mann ohne Männlichkeitsattribute – was folgt ist zunächst der Neid, der dann aber auch noch von dem braven Wunsch nach einem Kind abgelöst werden sollte, zumindest nach Freud. Die Frau kommt nicht vor, nicht als eigenes Wesen, mit eigenen Wünschen, eigener Sexualität – sie hat in der Konzeption Freuds keinen Raum, keinen Platz, sie hat nicht einmal ein Geschlecht.

„Ja, die Frau. Ohne Geschlecht, ohne Blick, ohne Begehren, sich etwas anzueignen. Die Frau tritt als Verdopplung in das Spiel des männlichen Begehrens ein.“ (Irigaray 1980, 119)

Aufgabe der Frau ist es, im Spiel des männlichen Begehrens nach sich selbst, dem Mann als Träger des begehrten Penis zu versichern, indem sie ihn durch das ihr unterstellte Begehren nur um so

wertvoller macht. Vor diesem Hintergrund kommt Irigaray zu folgender Schlussfolgerung:

„Jede bisherige Theorie des Subjekts hat dem ‚Männlichen‘ entsprochen. In der Unterwerfung unter eine solche Theorie verzichtet die Frau, ohne es zu wissen, auf die Besonderheit ihrer Beziehung zum Imaginären.“ (Irigaray 1980, 113)

Zusammenfassend und verkürzt dargestellt, weist Irigaray nach, dass Frauen in der langen Geschichte des Patriarchats nicht gefehlt haben, da sie ja unabdingbarer Bestandteil des Patriarchats sind, aber von der symbolischen Repräsentation ausgeschlossen waren.

### Irigarays Definition von Frau, die alles sein will, außer einer Definition

Irigarays Versuch, neue Bilder von Frau und Weiblichkeit zu entwickeln, bergen die Gefahr in sich, im herrschenden, patriarchalen Diskurs zu bleiben und gängige Stereotype und Rollenklischees zu reproduzieren.

„There is a real and probably at the moment irresolvable tension in feminist thought between the need to create positive images of woman and the arguable impossibility of producing images which are not immediately recaptured or recapturable by the dominant imaginary and symbolic economy in which woman figures for man.“ (Whitford 1991a, 97)

Trotz dieser sicherlich nicht zu unterschätzenden und zu verharmlosenden Gefahr bei der Entwicklung von Frauenbildern halte ich es für unumgänglich notwendig, Kritik am patriarchalen System nicht nur darauf zu beschränken, herrschende Zustände zu beschreiben, sondern einen Schritt darüber hinauszugehen und zu versuchen, konkrete Alternativen zu entwickeln. Was damit sicherlich gelingt, ist, den herrschenden, klassischen Bildern Alternativen entgegenzusetzen und ihnen damit ihre Einzigartigkeit, die ihre Macht ausmacht, zu nehmen.

Irigaray geht in ihrem Versuch, ein Bild der Frau, ihres Begehrens und ihres Seins zu entwerfen, vom Bild der Lippen aus, die sich immerzu selbst berühren. Diese Lippen können zum einen die Schamlippen ihres Geschlechts sein, gleichzeitig aber auch die Lippen ihres Mundes – was Irigaray damit gelingt ist eine bildhafte Verbindung zwischen dem Sprechen der Frau und ihrem Geschlecht zu schaffen, und zwar über die morphologische Ähnlichkeit der Lippen.

„Die Frau ‚berührt sich‘ immerzu, ohne dass es ihr übrigens verboten werden könnte, da ihr Geschlecht aus zwei Lippen besteht, die sich unaufhörlich aneinander schmiegen. Sie ist also in sich selbst immer schon zwei, die einander berühren, die jedoch in eins (einen) und eines (eine) trennbar sind.“ (Irigaray 1979, 23)

Die Erfahrung der Lust der Frau ist eine dauernde, kontinuierliche, in das Alltagsleben integrierte, die jederzeit bewusst gemacht werden kann. Die Lippen sind ein Bild gegen Eindeutigkeit, klare Zuschreibungen und lassen Raum für Interpretationen, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche. Und das Geschlecht der Frau ist nicht eins, aber auch nicht zwei – ebenso wie die Frau selbst.

„Sie ist weder eine noch zwei. Bei aller Anstrengung kann sie nicht als eine Person, noch als zwei, bestimmt werden. Sie widersteht jeder adäquaten Definition.“ (Irigaray 1979, 25)

Die Frau definiert sich damit gerade darüber, dass sie sich nicht definieren lässt. Damit schreibt Irigaray – und das ist in diesem Sinne eine Definition – bestimmte Eigenschaften, nämlich Un-eindeutigkeit, Un-Definierbarkeit zu, ohne allerdings eindeutige Zuschreibungen vorzunehmen, womit sie die Willkürlichkeit von Definitionen und Exaktheit entlarvt.

Dass Irigaray das Wesen der Frau an ihrem Körper und ihrem Geschlecht festmacht, hat zu Kritiken an ihrem Modell geführt. Der Vorwurf, der Irigaray am häufigsten gemacht wird, ist der eines naiven Biologismus:

„Alles, was die Frau ‚ist‘, ist letztlich in ihrem biologischen Geschlecht begründet, welches sich immerzu berührt. Arme Frau.“ (Moi 1989, 156)

Was dabei allerdings übersehen wird, ist die Tatsache, dass die von Irigaray ausgearbeitete Verbindung von Körperlichkeit und Sprechen im Wesen der Frau die in der Philosophie übliche Trennung von Geist und Körper, die die abendländische Denktradition über Jahrhunderte beherrscht (hat), aufhebt. Das Sprechen der Frau ist bei Irigaray immer ein zutiefst im Körper verwurzeltes Sprechen, das nicht von diesem losgelöst werden kann. Die Dualität von Geist und Körper ist so nicht mehr denkbar, für die Frau existiert sie nicht – sie ist und hat immer schon beides.

Irigaray hat mit dem Bild der Lippen als Metapher für die Frau ein machtvolleres, positives Bild geschaffen, das mittlerweile ein gängiges Bild mit verschiedensten symbolischen Implikationen geworden ist, Gegenstand unzähliger Diskussionen und mit einer Vielzahl unterschiedlicher Interpretationen verknüpft:

„In a sense, whatever Irigaray may have ment originally when she put the two lips into circulation, and whatever she may maintain now, she is not longer in controll of this image any longer; it has taken on a life of her own and this life is far more significant than any single reading. It is the autonomous itinerary of multiple symbolic interpretation which I want to stress here, the now seemingly independent Life of an image which started of originally as an image of a (mostly unmentionable) part of women's body, but is now thoroughly impregnated with layers of symbolic meaning.“ (Whitford 1991b, 101)

### Hysterie und Mimesis – und am besten alles auf einmal

Die Frau kann nie vollständig im männlichen Diskurs aufgehen, ihr Anderssein tritt immer wieder hervor. Deshalb schwankt die Frau – nach Irigaray – immer zwischen den beiden Möglichkeiten der Verleugnung des eigenen Geschlechts<sup>29</sup> und der Hysterie<sup>30</sup>, wobei keine der beiden Optionen eine wirklich zufriedenstellende Lösung und Berücksichtigung des „Andersseins“ der Frau darstellt. Beide enthalten aber Fragmente des eigentlichen Begehrens und Seins der Frau. Es gibt aber für die Frau keine bewusste Entscheidung für die Verleugnung des Geschlechts, die Mimesis, oder die Hysterie, je nach situativem Kontext erscheint eine der beiden Strategien Erfolg versprechender, wobei Erfolg versprechend nicht im Sinne von „dem eigentlichen Wesen der Frau näher“ zu verstehen ist, sondern nur als auf eine angenehmere, leichter zu ertragende Art entfremdet (vgl. Irigaray 1979, 142, 1980, 178f., 289f.).

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Konzeption von „Weiblichkeit“ im Rahmen des Differenzfeminismus, die beispielhaft an zwei theoretischen Positionen, nämlich denen von Hélène Cixous und Luce Irigaray, vorgestellt worden sind, die Kategorie „Geschlecht“ als solche in das Zentrum der Auseinandersetzungen stellen. Im Unterschied zum Gleichheitsfeminismus ist hier das Geschlecht „männlich“ nicht mehr länger Referenzpunkt, sondern ganz im Gegenteil geht es um die Wiederfindung der Bedeutung von „Weiblichkeit“. Was Differenzfeminismus mit Gleichheitsfeminismus verbindet ist, dass die Arbeit mit der Kategorie „Geschlecht“ die Kategorie als solche nicht bzw. nur unvollständig auflöst. Diese Auflösung der Kategorie „Geschlecht“ bildet den Mittelpunkt der Überlegungen des *Poststrukturalistischen Feminismus*, der einen weiteren Entwicklungsschritt innerhalb der *Feministischen Theorie* definiert.

---

<sup>29</sup> „Was ‚sie‘ erduldet, was ‚sie‘ begehrt, ja, sogar das, woran ‚sie‘ Lust erfährt, spielt sich auf einem anderen Schauplatz ab als dem, der durch seine Beziehung zur Repräsentation bereits kodifiziert ist. Aus dem Sprechen verdrängt, [...] wird man es in dieser Geschichte gewiss nicht mehr hervorholen können. Es sei denn, man bringt sie dazu, sich unter Missachtung ihres eigenen Geschlechts an den Spielen männlicher Tropen und Tropismen zu beteiligen.“ (Irigaray 1980, 289)

<sup>30</sup> „Ist die Hysterie nicht vielleicht ein privilegierter Ort, wo das, was nicht spricht, allerdings ‚leidend‘, ‚latent‘ aufbewahrt wird? [...] Die Hysterie, es spricht in der Weise einer gelähmten Gestik, eines unmöglichen, sogar verbotenen Sprechens.[...] Es spricht als Symptom von so etwas wie: es lässt sich weder aussprechen noch aussagen. [...] Und das Drama der Hysterie besteht in der Aufspaltung zwischen dieser Gestik, diesem Begehren, die in ihrem Körper gelähmt, eingeschlossen sind, und einer Sprache, die sie in der Familie, der Schule und in der Gesellschaft gelernt hat, einer Sprache, die mit den ‚Bewegungen‘ ihres Begehrens in absolut keinem kontinuierlichen oder natürlichen metaphorischen Zusammenhang steht.“ (Irigaray 1979, 142)

### 2.2.3. Poststrukturalistischer und/oder Postmoderner Feminismus

Besondere Kritik am universalen Subjekt "Frau" kam von schwarzen lesbischen Feministinnen wie Adrienne Rich (1980) oder Bell Hooks (1981), die sich in dieser Kategorie, die von unhinterfragten Bedingtheiten wie weiß, heterosexuell, der Mittelschicht angehörend ausgeht, nicht finden konnten. Die Vielzahl von Einflüssen, die das Leben und die soziale Realität von Frauen bestimmen, können in der bis zu diesem Zeitpunkt ausgearbeiteten *Feministischen Theorie* nicht widergespiegelt werden.

Die Sex-Gender-Debatte und das damit verbundene Aufbrechen der Kategorie „Geschlecht“ und ihrer natürlichen biologischen Bestimmung „Sex“ ist untrennbar mit Judith Butlers Thesen<sup>31</sup> verbunden. Judith Butler hat sicherlich das größte Echo in der Scientific Community der *Feministischen Theorie* ausgelöst und ihre Thesen haben offensichtlich einen bestimmten, vorher schon vorhandenen Punkt des Unbehagens der feministischen Diskussionen getroffen (vgl. Bublitz 2002, 15f.). Judith Butler steht in dieser Arbeit als Vertreterin der Poststrukturalistischen Positionen innerhalb der *Feministischen Theorie* aus eben diesen Gründen und weil in ihrer Arbeit auch deutlich wird, wo die Anknüpfungspunkte der *Queer Theory* zur *Feministischen Theorie* sind. Sie hat diese Schnittstelle in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen gestellt und die Kategorie „Heteronormativität“ mit der Kategorie „Geschlecht“ prominent und nachhaltig in die *Feministische Theorie* eingebracht.

Auswahlkriterien für die Theorie von Judith Butler sind somit zum einen der entscheidende Einfluss innerhalb der *Feministischen Theorie* (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 81) und ihre Verankerung in einem Umfeld von theoretischen Einflüssen, die sich auch in den Positionen der oben vorgestellten Differenztheoretikerinnen finden, nämlich die strukturalistischen Ansätze von Lévi-Strauss und die Psychoanalyse Freud und Lacans (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 81) und zum anderen der Fokus ihrer Arbeit, der ja vor allem auf den Konstruktionsmechanismen von „Geschlecht“ liegt.<sup>32</sup>

Judith Butler (1991) geht davon aus, dass das soziokulturelle Geschlecht „Gender“ ebenso wie das biologische Geschlecht „Sex“ ein Produkt gesellschaftlicher Diskurse ist, deren tragende Säulen Zweigeschlechtlichkeit und Heterosexualität sind, die stark normativ wirken. „Sex“ als natürliches Geschlecht und „Gender“ für das soziokulturelle Geschlecht ist eine in der *Feministischen Theorie* der

---

<sup>31</sup> Auch wenn Butler sich dagegen verwehrt, „einer“ postmodernen und/oder poststrukturalistischen Position zugerechnet zu werden, arbeitet sie in diesem Kontext. Sie teilt die Skepsis am traditionellen Subjektbegriff und an klassischen bewusstseinsphilosophischen Auffassungen. Ihr Anliegen ist es, das Subjekt und den Körper aus seinen überhistorischen und einzigartigen Positionen zu lösen (vgl. Bublitz 2002, 13f.).

<sup>32</sup> Die feministische Sex-Gender-Debatte wurde und wird neben Butler vor allem von den Theorien Donna Haraways beeinflusst (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 93f.). Im Zentrum von Donna Haraways Denken stehen Fragen nach dem Einfluss der Natur- und Biowissenschaften auf die Konstruktion von „sex“ und dem Prozess des gegenseitigen Einflusses von Sex und Gender, die sie als nicht ineinander auflösbar begreift (vgl. Haraway 1995).



USA seit den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts gebräuchliche Unterscheidung (vgl. Stoller 1968). Diese Begriffe konnten sinnvoll dazu verwendet werden, um Geschlecht auf den unterschiedlichen Ebenen von Kultur und Natur bearbeiten zu können. Butler (1991) hat allerdings aufgezeigt, dass gerade diese Unterscheidung hinterfragbar ist, da hinter dem sozialen Geschlecht unweigerlich das biologische, prädiskursive Geschlecht liegt, das stets unhinterfragt vorausgesetzt wird.

Butler folgt Foucault in der Subjektkonstruktion (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 84)<sup>33</sup> und geht davon aus, dass das Subjekt von gesellschaftlichen Diskursen geprägt wird, d.h. über die dort herrschenden und wirksamen Regeln und Normen. Diese Regeln und Normen werden über Sprache und Gesetze vermittelt. Diese Normen, die das Subjekt als solches erzeugen, bergen in sich aber immer schon auch Widerstände gegen sich selbst, was dazu führt, dass es zu jeder Norm immer auch Abweichungen und Gegenströmungen gibt. Normen verlangen für ihren Fortbestand aber immer nach einer Bestätigung durch das Subjekt, das kontinuierlich versucht, gegen die vorhandenen Widerstände die Norm zu erfüllen, d.h. vor dem Hintergrund der Norm der Heterosexualität den damit verknüpften Lebensentwurf des patriarchalen, bürgerlichen Ideals der Vater-Mutter-Kind-Kleinfamilie in die Tat umzusetzen. Doch der Konstruktionsprozess erfolgt nicht nur auf der Ebene des soziokulturellen Geschlechts „Gender“, sondern ebenso auf der Ebene des biologischen Geschlechts, wobei dieser Prozess als vollkommen natürlich dargestellt wird. Das hat zur Folge, dass jede die/jeder der davon abweicht, an den gesellschaftlichen Rand gedrängt wird.

Die Bestimmung von Sex und Gender als diskursive Größen sind das Endergebnis von Butlers Argumentation, auf die ich auch im Folgenden näher eingehen möchte. Dabei werde ich mich auf Kosten der Komplexität auf die entscheidenden, kritischen Punkte konzentrieren. Ziel der Vorstellung von Butlers Überlegungen ist es, zu zeigen, welche Schritte sie auf dem Weg zur Auflösung der bisherigen Verwendung von Sex und Gender unternimmt, um klar zu machen, warum die Trennung in Sex und Gender problematisch ist und nicht unhinterfragt übernommen werden kann. Damit wird deutlich, wie schwierig der Umgang mit und die Verwendung der Kategorie „Geschlecht“ ist und was bei einer Arbeit mit dieser Kategorie mitgedacht werden muss. In diesem Sinne soll im Folgenden sichtbar werden, dass biologisches und soziokulturelles Geschlecht zwar als Analysekatoren fungieren können, allerdings „beladene“, „schwierige“ Begriffe sind, die kontinuierliche Konstruktionsprozesse durchlaufen und nicht letzte Entitäten und Gründe darstellen.

---

<sup>33</sup> Dem Subjektbegriff Foucaults verbunden arbeitet Butler auch mit der Methode der Diskursanalyse, die von historisch-gesellschaftlichen Analysen ausgeht und untersucht, wo im diskursiven Feld Widerstände auftreten und wie sich diese auf die Norm selbst rückwirkend auswirken (vgl. Becker-Schmidt/Knapp 2000, 81).

Zunächst kritisiert Butler die notwendige Verknüpfung von männlichem Körper (sex) und männlicher Geschlechtsidentität (gender) als Gegensatz zur Entsprechung von weiblichem Körper (sex) und weiblicher Geschlechtsidentität (gender). Unabhängig vom biologischen Geschlecht könnten Subjekte also ein männliches oder weibliches soziokulturelles Geschlecht annehmen:

„Wenn der Begriff ‚Geschlechtsidentität‘ [Gender] die kulturellen Bedeutungen bezeichnet, die der sexuell bestimmte Körper (sexed body) annimmt, dann kann man von keiner Geschlechtsidentität behaupten, daß sie aus dem biologischen Geschlecht folgt. Treiben wir die Unterscheidung anatomisches Geschlecht/Geschlechtsidentität [sex/gender] bis an ihre logische Grenze, so deutet sie vielmehr auf eine grundlegende Diskontinuität zwischen den sexuell bestimmten Körpern und den kulturell bedingten Geschlechtsidentitäten hin. [...] so folgt daraus weder, dass das Konstrukt ‚Männer‘ ausschließlich dem männlichen Körper zukommt, noch dass die Kategorie ‚Frauen‘ nur weibliche Körper meint.“ (Butler 1991, 22f.)

Wenn diese Korrelation von je weiblichem bzw. je männlichem biologischem und soziokulturellem Geschlecht hinterfragt wird, ist die Grundlage eines Modells der Zweigeschlechtlichkeit selbst fragwürdig geworden. Selbst beim Festhalten an zwei biologischen Geschlechtern gibt es rein logisch die Möglichkeit von vier unterschiedlichen soziokulturellen Geschlechtern auszugehen: weibliches biologisches Geschlecht kombiniert mit entweder weiblichem oder männlichem soziokulturellem Geschlecht und männliches biologisches Geschlecht kombiniert mit entweder weiblichem oder männlichem soziokulturellem Geschlecht.

„Ferner: Selbst wenn die anatomischen Geschlechter (sexes) in ihrer Morphologie und biologischen Konstitution unproblematisch als binär erscheinen (was noch die Frage sein wird), gibt es keinen Grund für die Annahme, dass es ebenfalls bei zwei Geschlechtsidentitäten bleiben muss. Die Annahme einer Binarität der Geschlechtsidentitäten wird implizit darüber hinaus von dem Glauben an ein mimetisches Verhältnis zwischen Geschlechtsidentität und Geschlecht geprägt, wobei jene dieses widerspiegelt oder anderweitig von ihm eingeschränkt wird. Wenn wir jedoch den kulturell bedingten Status der Geschlechtsidentität als radikal unabhängig vom anatomischen Geschlecht denken, wird die Geschlechtsidentität selbst zu einem freischwebenden Artefakt. Die Begriffe Mann und männlich können dann ebenso einen männlichen und einen weiblichen Körper bezeichnen wie umgekehrt die Kategorie Frau und weiblich.“ (Butler 1991, 23)

Diese prinzipielle Vielfalt des soziokulturellen Geschlechts und ihre Trennung vom biologischen Geschlecht macht die Kategorie Geschlecht zu einer hinterfragbaren Größe, deren Grundlagen erkenntnistheoretisch zu überprüfen wären. Aber nicht nur das soziokulturelle Geschlecht kann in Hinblick auf seine zweigeschlechtliche Dualität kritisiert werden, sondern auch das biologische Geschlecht kann als gesellschaftlich konstruierte Diskurskonstante angesehen werden, die den Gegensatz und den Dualismus der Geschlechter festschreibt und damit eine ideologisch-politische Kategorie wird.

„Diese radikale Spaltung des geschlechtlich bestimmten Subjekts (gendered subject) wirft freilich eine Reihe von Fragen auf: Können wir noch von einem ‚gegebenen‘ Geschlecht oder von einer ‚gegebenen‘ Geschlechtsidentität sprechen, ohne wenigstens zu versuchen, wie, d.h. durch welche Mittel, das Geschlecht und/oder die Geschlechtsidentität gegeben sind? Und was bedeutet der Begriff ‚Geschlecht‘ (sex) überhaupt? Handelt es sich um eine natürliche, anatomische, durch Hormone oder Chromosomen bedingte Tatsache? Wie muss eine feministische Kritik jene wissenschaftlichen Diskurse beurteilen, die solche ‚Tatsachen‘ für uns nachweisen sollen? Hat das Geschlecht eine Geschichte? Oder hat jedes Geschlecht eine andere Geschichte (bzw. andere Geschichten)? Gibt es eine Geschichte, wie diese Dualität der Geschlechter (duality of sex) errichtet wurde, eine Genealogie, die die binäre Option möglicherweise als veränderbare Konstruktion offenbart? Werden die angeblichen natürlichen Sachverhalte des Geschlechts nicht in Wirklichkeit diskursiv produziert, nämlich durch verschiedene wissenschaftliche Diskurse, die im Dienste anderer politischer und gesellschaftlicher Interessen stehen?“ (Butler 1991, 23f.)

Butler weist damit auch darauf hin, dass „Geschlecht“ niemals wertfrei sein kann – auch nicht in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, da jeder Wissensdiskurs immer auch als von anderen gesellschaftlichen Diskursen beeinflusst zu sehen ist.

Im nächsten Schritt schließt Butler dann, dass auch das biologische Geschlecht, „sex“, ein gesellschaftlich bestimmter, kulturell geformter Begriff ist:

„Wenn man den unveränderlichen Charakter des Geschlechts bestreitet, erweist sich dieses Konstrukt namens ‚Geschlecht‘ vielleicht als ebenso kulturell hervorgebracht wie die Geschlechtsidentität. Ja, möglicherweise ist das Geschlecht (sex) immer schon Geschlechtsidentität (gender) gewesen, so dass sich herausstellt, dass die Unterscheidung zwischen Geschlecht und Geschlechtsidentität letztlich gar keine Unterscheidung ist.“ (Butler 1991, 24)

Wenn aber das biologische Geschlecht ebenso wie das soziokulturelle Geschlecht ein kulturelles Konstrukt ist, ist die Unterscheidung zwischen dem biologischen Geschlecht auf der einen Seite und dem soziokulturellen Geschlecht auf der anderen Seite obsolet geworden, da es nicht mehr möglich ist, auf ein prädiskursiv vorhandenes biologisches Geschlecht zu rekurrieren, das mit dem soziokulturellen Geschlecht einfach nur verknüpft ist.

„Wenn also das „Geschlecht“ (sex) selbst eine kulturell generierte Geschlechtskategorie (gendered category) ist, wäre es sinnlos, die Geschlechtsidentität (gender) als kulturelle Interpretation des Geschlechts zu bestimmen. Die Geschlechtsidentität darf nicht nur als kulturelle Zuschreibung von Bedeutung an ein vorgegebenes anatomisches Geschlecht gedacht werden.“ (Butler 1991, 24)

Damit ist die Differenz zwischen biologischem und soziokulturellem Geschlecht keine eindeutige, klare Differenz mehr und kann so auch nicht mehr verwendet werden. An diese Schlussfolgerung bindet Butler die Frage danach, inwieweit es sich beim biologischen Geschlecht um ein soziokulturelles Konstrukt handelt und wem es nützt, das biologische Geschlecht als natürlich und binär erscheinen zu lassen.

„Demnach gehört die Geschlechtsidentität (gender) nicht zur Kultur wie das Geschlecht (sex) zur Natur. Die Geschlechtsidentität umfasst auch jene diskursiven/kulturellen Mittel, durch die eine ‚geschlechtliche Natur‘ oder ein ‚natürliches Geschlecht‘ als ‚vordiskursiv‘, d.h. als der Kultur vorgelagert oder als politisch neutrale Oberfläche, auf der sich die Kultur einschreibt hergestellt und etabliert wird. [...] Diese Produktion des Geschlechts als vordiskursive Gegebenheit muss umgekehrt als Effekt jenes kulturellen Konstruktionsapparats verstanden werden, den der Begriff ‚Geschlechtsidentität‘ (gender) bezeichnet.“ (Butler 1991, 24)

Butlers Kritik adressiert demnach die bisher gebräuchliche Verwendung von biologischem und soziokulturellem Geschlecht in dem Sinne, dass das biologische Geschlecht als unhinterfragbare Tatsache erscheint, die von der „Natur“ Vorgegebenen ist. Damit verbunden ist ein Subjekt „Frau“ bzw. „Mann“, als dessen Grundlage etwas prädiskursiv vorgegebenes erscheint. Diese Kritik von Butler berührt vor allem auch den politischen Rahmen der Anstrengungen um rechtliche und gesellschaftliche Anerkennung der Gruppen, die durch die Abweichungen von dieser Norm an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden.

Unter den Folgen der Abweichung von der Norm einer binären, oppositionellen Geschlechterdifferenz und einer heterosexuellen Sexualität leiden homosexuelle Personen, deren libidinöses Objekt nicht zum anderen, sondern zum gleichen Geschlecht gehört sowie Transgender-Personen, die sich mit dem anderen, nicht dem gleichgeschlechtlichen soziokulturellen Geschlecht identifizieren, Transsexuelle, die sich nicht nur das soziokulturelle Geschlecht, sondern auch das biologische Geschlecht, den Körper des anderen Geschlechts aneignen und Hermaphroditen, d.h. Menschen, die auf einer biologischen Ebene über Geschlechtsmerkmale beider Geschlechter verfügen. Diese Gruppen stellen in Frage, dass Heterosexualität und die eindeutige Geschlechtszugehörigkeit die einzig möglichen Normen sind und zeigen, dass Zweigeschlechtlichkeit und Heterosexualität als angeblich einzige, von der Natur vorgesehene Norm permanent unterlaufen werden.

Die Thesen von Butler, nach denen das biologische Geschlecht eine soziokulturell konstruierte Größe ist, die ideologischen Interessen unterliegt und in einem gesellschaftlichen Prozess als Norm kontinuierlich bestätigt und unterlaufen wird, lösten eine sehr kontroverse Diskussion aus (vgl. bspw. Wobbe/Lindemann, 1996, Haas, 1995, Waniek/Stoller, 2001): Die Kritikpunkte waren u.a. die Auflösung des Subjekts „Frauen“ und die Konsequenzen darauf auf einer politischen Ebene, die Ausblendung des geschlechtlichen Leibes<sup>34</sup> und die Fokussierung auf Sprache, wobei Butler in einer Tradition arbeitet,

---

<sup>34</sup> Als Replik darauf ist Butlers Buch „Körper von Gewicht“ zu lesen, in dem sie ihren Begriff von Körperlichkeit und Leiblichkeit thematisiert (Butler 1997).

die Sprache als soziale Tatsache zu begreifen versucht.<sup>35</sup> Unklar ist auch, wie soziale Normen auf einer Ebene der individuellen Annahme des sexuellen Körpers agieren und sich einschreiben.

Eine strikte Trennung von biologischem und soziokulturellem Geschlecht ist schwierig, da damit die komplexen Muster der Entstehung von beidem und die mögliche Vielfalt ungenügend thematisiert werden können, das heißt aber nicht, dass die Kategorien von biologischem und soziokulturellem Geschlecht in manchen Kontexten keine hilfreichen Analysekategorien sein können. Sie bleiben aber konstruierte Begrifflichkeiten, keine letzten, unhinterfragbaren Entitäten, die immer auch in einem System komplexer Wechselwirkungen in Erscheinung treten. Der Körper als Ort der Einschreibung von gesellschaftlichen Konstruktionen und Macht ist auch der Ort, an und mit dem diese Einschreibung und ihre Form sichtbar gemacht werden können – z.B. durch Parodie, Cross-Dressing, u.ä.

Wenn allerdings der Körper als Frauen verbindendes Element aufgegeben wird, bleiben wenig identitätsstiftende Momente erhalten.

Was Butler (vgl. 1991, 15ff.) auch leistet, ist zu zeigen, dass die Kategorie „Geschlecht“ mit der Kategorie der „Heteronormativität“ als solche aufs Engste verquickt ist und zu hinterfragen, in wie weit die Kategorie Frauen nur im Kontext der heterosexuellen Matrix vorgefunden werden kann. Die heterosexuelle Matrix und die Mechanismen ihrer Entstehung und ihres Funktionierens bilden das Zentrum der Überlegungen der *Queer Theory*. Im Rahmen dieser Arbeit soll *Queer Theory* jetzt im nächsten Schritt als Erweiterung der Komplexität der Kategorie Geschlecht um deren situative Verankerung in einer Matrix der Heteronormativität vorgestellt werden.

### **2.3.Heteronormativität und *Queer Theory* als Erweiterung der *Feministischen Theorie***

*Queer Theory* soll im Rahmen dieser Arbeit im Kontext mit feministischen Positionen vorgestellt werden. Dazu wird die Entwicklung der *Queer Theory* vorgestellt und zwar vor allem in Hinblick auf ihre Interaktionsschnittstellen mit der *Feministischen Theorie*. Nach einem Überblick über die Entwicklung der *Queer Theory* (Kapitel 2.3.1.) wird dann als Beispiel für die Verwobenheit der beiden Kategorien „Geschlecht“ und „Heteronormativität“ und gleichzeitig als Beispiel für den Einbruch dieser

---

<sup>35</sup> Butler bezieht sich auf Ferdinand de Saussure, John Austin, Jacques Derrida und Pierre Bourdieu. Sprache in dieser Tradition ist wirklichkeitskonstruierend, sie spannt ein Netz von verbindlichen (Be)deutungen und Werten, die eine (Sprach)gemeinschaft zusammenhalten.

theoretischen Kategorien in die „Privatsphäre“ die verbindende Kategorie „Liebe“ im Kontext der „Frauenliebe“ analysiert, und zwar vor dem Hintergrund eines Romans (Kapitel 2.3.2.).

„Queer“ als Begriff ist in den 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts fester Bestandteil politischer Auseinandersetzungen und akademischer Analysearbeit geworden. Der Begriff als solcher ist schwammig, vieldeutig und entzieht sich exakten Festschreibungen – was gerade Raum für subversives Potenzial schafft. Ursprünglich war „queer“ im englischsprachigen Raum in seiner positivsten Bedeutung ein Ausdruck für „homosexuell“ und genauso aber auch ein homophobes Schimpfwort (vgl. Jagose 2001, 13). *Queer Theory* beschäftigt sich mit der Analyse von Heteronormativität und Zweigeschlechtlichkeit.

„Sie untersucht, wie Sexualität reguliert wird und wie Sexualität andere gesellschaftliche Bereiche – etwa staatliche Politik und kulturelle Formen – beeinflusst und strukturiert. Zentrales Anliegen ist es, Sexualität ihrer vermeintlichen Natürlichkeit zu berauben und sie als ganz und gar von Machtverhältnissen durchsetztes, kulturelles Produkt sichtbar zu machen.“ (Jagose 2001, 11)

Im Rahmen der *Queer Theory* wird die Auseinandersetzung mit dem Begriff der Heterosexualitätsnorm nicht so sehr aus der Frauenbewegung und/oder der Frauenforschung bzw. der *Feministischen Theorie* kommend geführt, sondern erfolgt vor allem vor dem Hintergrund nicht-heterosexueller Geschlechtsidentitäten und Lebensentwürfe.

Die historische Entwicklung spezifisch lesbisch-feministischer Positionen bzw. feministischer Positionen innerhalb der Homosexualitäts-Bewegung war nicht einfach und geradlinig. Als die beiden Bewegungen in den 60er- und 70er- Jahren des 20. Jahrhunderts entstanden, wurden die je spezifischen Bedürfnisse in beiden Gruppen nicht sonderlich integriert. Die Homo-Befreiungsbewegung tat in ihrer Anfangszeit Forderungen lesbischer Frauen als marginal ab, und die Frauenbewegung war darauf bedacht, sich von Lesben ausdrücklich zu distanzieren, da es die Sorge gab, sich damit in ein Eck drängen zu lassen und Errungenschaften wieder aufgeben zu müssen (vgl. Jagose 2001, 63). In diesem Abschnitt wird zum einen die Verflechtung zwischen feministischen Positionen, Forderungen von lesbischen Frauen und einer Thematisierung von Heterosexualität als traditionellerweise unhinterfragte Kategorie deutlich. Dazu werde ich zunächst die enorm einflussreiche Arbeit von Adrienne Rich vorstellen, um dann in einem nächsten Schritt ein Beispiel für die Konstruktion von lesbischem Begehren nachzuzeichnen. Dadurch wird deutlich gemacht, wie Geschlecht und heteronormative Matrix zusammenwirken und auch wo Orte der Widersprüchlichkeit, der Un-Eindeutigkeit zu finden sind. So wird nachvollziehbar, wie diese beiden Kategorien miteinander in Beziehung stehen und warum Geschlecht immer auch eine Aussage über die Position zur heterosexuellen Matrix als Strukturkategorie mitmeint.

### 2.3.1. „Zwangsheterosexualität“ als Begriff innerhalb der *Feministischen Theorie* und/oder der Frauenbewegung

„Die Radicalesbians begannen ihr Manifest mit: ‚Was ist eine Lesbe? Eine Lesbe ist die Wut aller Frauen, verdichtet im Moment der Explosion‘. Falls Butler sich davon überzeugen ließe, dass die Frage ‚Was ist eine Lesbe?‘ eine Antwort wert ist, würde sie womöglich sagen, ‚eine Lesbe ist die innere Widersprüchlichkeit von Geschlechterbinarität und Heterosexualität, verdichtet im Moment der Parodie‘.“ (Warner 1992, 19, dt. Übersetzung nach Jagose 2001, 110)

Die grundlegenden Positionen des lesbischen Feminismus, der sich an der Schnitt- und Interaktionsstelle zwischen Homosexuellen-Befreiungsbewegung<sup>36</sup> und Frauenbewegung befindet, werden in Adrienne Richs maßgeblichem und vielzitiertem Aufsatz „Zwangsheterosexualität und Lesbische Existenz“ (Rich 1980, dt. 1991) beschrieben. Dieser Aufsatz löste sehr kontroverse Diskussionen aus (vgl. Ferguson 1981).

Rich (vgl. Jagose 2001, 67ff.) hat später das Ziel ihres Aufsatzes definiert als den Versuch, eine Verbindung zwischen Lesbe und Feministin zu definieren. Dieses Ziel zeigt sich im Aufsatz deutlich daran, dass die Positionierung von Lesben hauptsächlich als Positionierung von Frauen in den Mittelpunkt der Auseinandersetzung rückt.

„Historisch gesehen wurden Lesbierinnen durch ihren ‚Einschluss‘ – als weibliche Version – in die männliche Homosexualität ihrer politischen Existenz beraubt. Lesbische Existenz mit männlicher Homosexualität gleichzusetzen, weil alle beide gebrandmarkt sind, bedeutet, die weibliche Realität ein weiteres Mal auszulöschen. [...] Natürlich ist ein Teil der Geschichte lesbischer Existenz da zu finden, wo Lesbierinnen in Ermangelung einer tragfähigen Frauengemeinschaft eine Art gesellschaftliches Leben und gemeinsame Anliegen mit homosexuellen Männern geteilt haben. Doch muss man die Unterschiede dagegenhalten: die fehlenden wirtschaftlichen und kulturellen Privilegien der Frauen im Vergleich zu denen der Männer und die qualitativen Unterschiede zwischen Frauen- und Männerbeziehungen: darunter zum Beispiel der vorherrschende anonyme Sex [...], der ausgesprochene Jugendkult in den männlich-homosexuellen Maßstäben für sexuelle Attraktivität [...]. Ich sehe die lesbische Erfahrung als eine zutiefst weibliche Erfahrung, wie die Mutterschaft. Zu dieser Erfahrung gehören spezifische Formen der Unterdrückung, besondere Bedeutungen und Potenziale, die uns nicht verständlich gemacht werden, solange wir sie mit anderen sexuell gebrandmarkten Existenzen in einen Topf werfen.“ (Rich 1991, 159f.)

Rich (1991) argumentiert, dass nicht die sexuelle Orientierung, sondern das Geschlecht die Kategorie ist, auf deren Basis tragfähige Bündnisse aufgebaut werden können. Die enge Verknüpfung der Kategorie Lesbe mit der Kategorie Frau und die formulierten Schwierigkeiten, verbindende Elemente mit

---

<sup>36</sup> Für eine Darstellung der Lesbischen Geschichte im 20. Jahrhundert sei an dieser Stelle nur verwiesen auf Faderman (1992). Obwohl Faderman selbst durchaus im akademischen Diskurs verhaftet ist (sie lehrt an der California State University), wurde ihr Buch ein Bestseller und Faderman wurde mit dem „Lambda Literary Award“ ausgezeichnet (Faderman 1992), was wiederum deutlich macht, dass die Grenzen zwischen Literatur für eine (breitere) Öffentlichkeit und Publikation von Forschungsergebnissen im feministischen Diskurs verschwimmen (vgl. dazu auch Grimm 1994).

homosexuellen Männern zu finden, hat als Hintergrund die implizite Annahme von Mittäterschaft schwuler Männer als Profiteure des patriarchalen Systems. In diesem System – bzw. in dessen Darstellung – erscheinen schwule Männer als Bestandteil eines Systems, das Lesben immer auch als Frauen unterdrückt und ausbeutet.<sup>37</sup>

Rich (1991) sieht Zwangsheterosexualität als normative Ordnung zu Lasten der Frauen, eng verwoben mit Machtmomenten.

„Heterosexualität nicht als eine Institution sehen zu wollen, wäre gleichbedeutend damit, nicht zugeben zu wollen, dass das Kapitalismus genannte Wirtschaftssystem oder das Kastensystem des Rassismus von einer Vielzahl von Mächten getragen wird, zu denen sowohl physische Gewalt als auch ein falsches Bewusstsein gehören.“ (Rich 1991, 158)

Rich (1991) betont, dass die Naturalisierung von Heterosexualität und die damit verbundene Abwertung lesbischer Sexualität heterosexuelle Männlichkeit privilegiert. Lesbisch-Sein erscheint so als ein radikaler, zutiefst politischer Lebensentwurf.<sup>38</sup>

Die Entlarvung der Kategorie Heterosexualität als politische, systemstabilisierende Kategorie gelingt Rich allerdings nur mit Hilfe einer erneuten Naturalisierung der Kategorie Geschlecht, die als die „natürliche“ erscheint.

Rich (1991) thematisiert in ihrem Aufsatz drei Themenfelder, die einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der *Queer Theory* hatten: Die Verquickung von Geschlechtsspezifika mit Sexualität, das Verständnis von Sexualität als institutionell verankert und gesellschaftlich geformt und nicht als persönliche Angelegenheit und die Kritik an der Zwangsheterosexualität (vgl. Jagose 2001, 77).

Und deutlich wird in Richs Aufsatz (1991) auch, dass die Verwendung von Kategorien wie „Lesbisch“ im Sinne der Entwicklung einer politischen Strategie durchaus sinnvoll verwendbar sind und identitätskonstruierend wirken – auch wenn sie im nächsten Schritt gleich wieder hinterfragt werden.

---

<sup>37</sup> Die Idee von schwulen Männern als Verkörperung zutiefst patriarchaler Werte hat innerhalb der *Feministischen Theorie* eine Geschichte und findet sich nicht nur in diesem Aufsatz von Rich. Vielmehr gibt diese Darstellung einen Eindruck von einer bestimmten Strömung innerhalb der feministischen Theorie (vgl. Jagose 2001, 67ff.).

<sup>38</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Rich nicht lesbische Sexualität an sich als revolutionär begreift, sondern nur ein Lesbischsein, das eingebunden ist in einen feministischen Analyse- und Reflexionshintergrund. [„Damit die lesbische Existenz dieses Politikum jedoch in einer letztendlich befreienden Form aufnehmen und verwirklichen kann, muss die erotische Wahl vertieft und zu bewusster Frauenidentifikation – zu lesbischem Feminismus – entwickelt werden.“ (Rich 1991, 167)]



„So sehr Identitätsbegriffe verwendet werden müssen, so sehr ‚outness‘ bejaht werden muss, müssen dieselben Vorstellungen doch Gegenstand einer Kritik an den ausschließenden Operationen zu ihrer eigenen Herstellung werden: Für wen ist outness eine historisch verfügbare Option und eine Option, die man sich leisten kann? [...] Wer wird von welchem Gebrauch des Begriffs repräsentiert, und wer wird ausgeschlossen? Für wen stellt der Begriff einen unmöglichen Konflikt zwischen rassischen, ethnischen oder religiösen Zugehörigkeiten und sexueller Politik dar? [...] Das ist kein Argument dagegen, Identitätskategorien zu verwenden, sondern eine Erinnerung an das Risiko, das mit jeder solchen Verwendung einhergeht.“ (Butler 1997, 312f.)

Vor diesem Hintergrund erscheint die In-Frage-Stellung heterosexueller Kategorien als implizite Grundlage von Geschlechterverhältnissen als brauchbares Analyseinstrument, allerdings auch als Kategorie, die die Gefahr einer Festschreibung und Re-Naturalisierung mit sich bringt. Dies gilt nicht nur für die als Norm gesetzte Heterosexualität, sondern bezieht sich auf die davon abgrenzbaren sexuellen Praktiken, die ebenfalls vor dem Hintergrund ihrer historischen und soziokulturellen, vielfältigen und durchaus paradoxen Konstruktion aus gedacht werden müssen.

### **2.3.2. Queer women – „Liebe“ zwischen Emotionalität und Politik**

Wenn das Aufheben heterosexueller Kategorien subversives Potenzial in Hinblick auf eine Möglichkeit der Auflösung der binären Geschlechterkategorien besitzt, was bedeutet das dann konkret für die Analyse Kriterien „Geschlecht“ und „Heteronormativität“? Wie stellen sich diese beiden Kategorien zueinander, welche Widersprüche lassen sich finden und welche Einflussbereiche markieren? Ich werde diese zwei Kategorien und ihre Verbindungen an einem anderen Begriff nachzeichnen, der mit beiden eng verbunden ist, nämlich der Kategorie „Liebe“. Diese Kategorie habe ich auch deshalb gewählt, weil sie für die Kategorie „Heteronormativität“ zentral ist (Auf wen richtet sich welches Interesse? Wem gilt das Begehren?) und weil sie für den Begriff und die Konzeptionen von „Weiblichkeit“ entscheidend ist, da „weiblich“ mit Emotionalität und Personenorientierung verbunden ist<sup>39</sup>.

Lesbisches Leben als ein Identitätswurf, dem wie aus obiger Darstellung ersichtlich, durchaus subversives Potenzial zugesprochen werden kann, wurde im Laufe der historischen Auseinandersetzung mit dieser Thematik durchaus unterschiedlich dargestellt. Als ein einflussreiches Beispiel dafür werde ich im folgenden Radclyffe Halls Roman „Quell der Einsamkeit“ vorstellen, nachdem ich die diesem Roman zugrundeliegende Kategorie „Liebe“ (im Roman im Sinne einer „Liebesbeziehung“ zwischen zwei Frauen) kurz im Sinne dessen, was „Liebe“ zwischen Frauen

---

<sup>39</sup> Hier zeigt sich auch deutlich, wie eng verbunden das Weibliche mit dem Begriff des Privaten ist – Gefühle erscheinen auf den ersten Blick als Privatsache, dem ureigenen persönlichen Raum zugehörig.

bedeuten kann bzw. gesellschaftlich anerkannte Weise bedeuten sollte, vorstelle. Dazu werde ich nach einigen anfänglichen Überlegungen auf die „übliche“, gesellschaftlich anerkannte Form der Frauenliebe eingehen, die Mutterliebe, um dann Halls Roman „Quell der Einsamkeit“ dahingehend zu analysieren, wie Geschlecht und heteronormative Matrix zusammenwirken und sich gegenseitig verstärken, aber auch widersprechen und verschieben. So wird nachvollziehbar, wie „homosexuelle Identitätsentwürfe“ im Rahmen historischer Gegebenheiten auf die Ebene des Einzelindividuums einwirken und die eigene (d.h. die der Protagonistinnen in Radclyffe Halls Roman) Wahrnehmung prägen.

### **2.3.2.1. Persönliche Schwierigkeiten und anfängliche Überlegungen**

„Anscheinend hat jeder Text mehr Quellen, als er in seiner eigenen Begrifflichkeit rekonstruieren kann.“ (Butler 1991, 12)

Wohl bei keinem anderen Begriff ist es ähnlich schwierig wie bei „Liebe“, sich für eine Ebene zu entscheiden: Die Wahl zwischen einer persönlichen Erfahrungs- und Erlebnisebene, den eigenen Gefühlen, Wünschen und Idealvorstellungen und der kritisch-philosophischen Reflexion über das Wesen der Liebe an sich ist nicht immer einfach. Gerade bei diesem Thema ist offensichtlich und sehr leicht nachvollziehbar, dass Theorie und Praxis zwei unterschiedliche Bereiche sind, die aber immer aufeinander bezogen werden müssen. Die Theorie stellt die Werkzeuge zur Untersuchung der gängigen Praxis, zu deren kritischer Betrachtung, bereit, während die Praxis der Prüfstein für die Stichhaltigkeit und die Durchgängigkeit der Theorie ist. Insofern war – und ist es – kaum zu verhindern, die referierten Texte immer auch als evidente Manifestation einer möglichen Praxis zu sehen. Auch die Politik als eine Praxis der Allgemeinheit und des öffentlichen Raumes, hat sich der Liebe angenommen. Die alte feministische Forderung, dass das Private politisch ist und öffentlich gemacht werden muss, hat offensichtlich Früchte getragen. Davon zeugen nicht nur eine Vielzahl von Talkshows zu allen möglichen und unmöglichen Themenkreisen, die eben auch (hauptsächlich) Liebe, Sexualität, Ehe und Familie, behandeln, sondern auch das öffentliche Interesse am Privatleben sog. „öffentlicher“ Personen wie PolitikerInnen, SportlerInnen, KünstlerInnen und die politische Entwicklung, die mit Maßnahmen wie dem viel propagierten „Kinderscheck“ direkten Einfluss auf die LebenspartnerInnen und ihre Lebensplanung nehmen. Die Familie als förderwürdige Institution wurde von der Politik entdeckt und damit wird zum einen eine bestimmte Art Frauenbild gefördert und somit eine traditionelle Vorstellung des Geschlechterverhältnisses weitertradiert, zum anderen wird der Fokus auf die Familie, die Ehe als institutionalisierte Liebesbeziehung gelenkt. Soziologische Studien en masse erfassen und katalogisieren das Familien- und das Beziehungsleben in ihrem Versuch, die Liebe zu ihrem

Gegenstand zu machen, die Liebe wird in ein Korsett der Messbarkeit, Überprüfbarkeit und Erfassbarkeit gepresst. In praktisch jeder beliebigen Frauenzeitschrift gibt es Tests, die Auskunft über die Qualität der Beziehung geben. Die Liebe hat einen Charakter der Vergleichbarkeit bekommen, der Objektivierbarkeit, eines Wesens, über das allgemeingültige Aussagen erlaubt sind. Und überhaupt scheint eigentlich viel mehr von Beziehungsarbeit als von Liebe die Rede zu sein, von Aufopferung, Kompromissen und sexueller Lust, die Liebe ist – vielleicht ? – zu einem Konglomerat aus gemeinsamem Alltag, Kinderarbeit, Sexualität geworden. Und doch – irgendwie funkt sie einem im Leben doch immer noch oft gehörig dazwischen, ist unberechenbar und verschwindet und taucht nach Lust und Laune wieder auf. Die Liebe als eine Kunst, eine Praktik, wie sie z.B. in Indien im Kamasutra dargestellt wird, hat aber anscheinend in der westlichen Leidensarbeit im oft nicht mehr sehr liebevollen Beziehungsalltag nicht sehr viel Raum.

Im Kontext der Psychologie finden sich Versuche, Liebesbeziehungen zu erfassen und auf einer intersubjektiven Ebene zu objektivieren – die Liebe basiert so auf wechselseitige Anerkennung und ist nicht mehr die als ewige Geschichte einer (männlich-weiblich konnotierten) Herr-Knecht-Dialektik mit der Frau als unterdrücktem Pol, dessen Aufgabe die Bestätigung des Mannes ist, der ohne diese Selbstbestätigung nichts ist. Und doch – die Liebe selbst entzieht sich letztendlich ihrer Thematisierung, ihre Beschreibung ist nie ihre letztendliche Erklärung – ein Verweis auf Idealisierung, Verwerfung und Anerkennung erfasst sie – glücklicherweise – nie ganz.

### **2.3.2.2. Mutterliebe – die gesellschaftliche anerkannte Frauenliebe**

Die Liebe ist in unserer abendländischen Tradition arational, mythisch verbunden mit Bedingungslosigkeit, Ungerechtigkeit, Überwältigung und freiwilliger Unterwerfung. Für Platon war die Liebe die Sehnsucht nach einer verlorenen Einheit,<sup>40</sup> verbunden mit der Suche nach etwas, was frau/mann noch nicht hat, ein Begehren des Anderen.

Der Liebesbegriff hat sich im Laufe der Zeit geändert, zahlreiche Wandlungen durchgemacht und heute ist Liebe eine gelungene Mixtur aus Beziehung, Sehnsucht, Romantik und Gleichberechtigung – doch zumeist immer noch heterosexuell und monogam. Doch noch immer entgeht die Liebe der wissenschaftlichen Greifbarkeit, die Soziologie, die ja so bestrebt ist, alles zu erfassen, zu vermessen

---

<sup>40</sup> Vgl. die Rede des Aristophanes in Platons Symposion (Die Geburt der „Liebe“ ist die Spaltung der vollkommenen, in sich ruhenden, zufriedenen Kugelmenschen. Die Kugelmenschen bestehen aus je zwei Männern, zwei Frauen oder einer Frau und einem Mann, die gespalten werden, und für den Rest ihres Lebens ihre Ergänzung suchen).

und einzuordnen, tut sich schwer mit ihrer Rationalität, ihrer Ambivalenz und Paradoxität. Auch der Psychologie, vor allem in ihrer statistischen Ausprägung ist sie ebenfalls ein Rätsel und wird oft als solches hingenommen, fortgeschrieben als letztes Mysterium.

Doch bei all ihrer Arationalität, ihrer Unerklärbarkeit hat sie doch „natürliche“ und „angebrachte“ Züge. Sie beruht auf einem heterosexuellen Modell, das ihre natürliche, von der Biologie oder Gott gegebene, Form zu sein scheint. Jahrhundertlang wurde nur die Liebe zwischen Mann und Frau als solche gesehen. Frauenfreundschaften wurden belächelt, und wenn sie zugelassen wurden, dann wurden sie romantisiert, als Schwärmerei abgetan. Für die „wahre Liebe“ waren sie keine Bedrohung – zumindest in Zeiten, in denen Frauen wirtschaftlich sowieso nicht überleben hätten können.<sup>41</sup> Sexualität wird diesen romantischen Freundschaften sowieso zumeist abgesprochen – was aber meiner Meinung nach damit zu tun haben könnte, dass die Entdeckung, dass Frauen auch sexuelle Wesen sind bzw. die Diskursivierung der Sexualität noch eine relativ neue Errungenschaft unserer kulturgeschichtlichen Entwicklung ist.

Eine gesellschaftlich anerkannte Form der Frauenliebe scheint einzig und allein die Liebe der Mutter zu ihrem Kind zu sein, allerdings bar jedes erotischen Blickes. Julia Kristeva beispielsweise spielt in ihrer Glorifizierung der Mutter, des Mutter-Seins an sich, die Frau gegen die Mutter aus. Angesichts ihres vordergründigen Antibiologismus ist es überraschend, dass alles, was Kristeva der Frau anzubieten hat, die Mutterrolle und noch dazu eine für mich sehr traditionelle ist. Sie hat ein naturgegebenes Privileg der Nähe zum Semiotischen, das ihr in der Praxis allerdings nicht viel bringt, da sie in den privaten Raum zurückgedrängt wird und dieses Semiotische bestenfalls eine Ergänzung des Symbolischen sein soll. Ich glaube nicht, dass es Kristevas Anliegen ist, die symbolische Ordnung durch eine semiotische Chora zu ersetzen, sondern dass es ihr um eine Bereicherung des Symbolischen geht.

„[...] her move to rehabilitate pregnancy as a disordering of the Symbolic seems curiously abstract, caught through reversal in the conceptual system she wants to destabilize rather than open to new input from actual mothering facing the socio-economic realities of childrearing or from the history of changing ideologies of motherhood. Kristeva still believes that men create the world of power and representation; women create babies.“ (Jones 1984, 63)

Dieser Kritik ist wohl nichts mehr hinzuzufügen.

---

<sup>41</sup> Dass lesbische Liebe nicht, wie vielfach propagiert, eine Erfindung der Neuzeit ist, zeigen Zeugnisse aus frühesten vorpatriarchalen Kulturen, die in ihren bildhaften, schematischen Darstellungen vielfach rein weibliche Beziehungen thematisieren. Gabriele Meixner fand in ihren urgeschichtlichen Forschungen viele Darstellungen von sich umarmenden, tanzenden Frauen, die zum Teil 30 000 Jahre alt sind. Im Gegensatz zu den meisten traditionellen Forschern hält sie es für absurd, darin nur Mutter-Tochter-Darstellungen zu sehen.

Die vielgepriesene, quasi biologische, gottgebene Liebe der Mutter zu ihrem Kind ist für die Mutter auch gefährlich. Sie bindet sie an Heim, Haushalt und Familie, hält sie in der privaten Sphäre. Diese bringt außerdem Werte wie z.B. die „Fürsorglichkeit“ mit sich, die den Frauen gleichsam angeboren ist, und die praktischerweise kaum dazu geeignet sind, im öffentlichen Leben bzw. im Berufsleben die Position der Frauen zu verbessern. Die Fürsorglichkeit, die Arbeit im privaten Bereich ist oft auch in Beziehungen den Frauen angelastet, zugeschrieben worden. Frauen sind ja angeblich kommunikativer, fürsorglicher und legen mehr Wert auf Beziehungen, wie man und auch frau in jeder Illustrierten - abgesehen davon auch in manchen „wissenschaftlichen“ Werken wie z.B. dem von Carol Gilligan (1984) über die weibliche Moral der Fürsorglichkeit - nachlesen kann. Es hat sich scheinbar nicht viel geändert: Die Frau ist für den privaten Bereich verantwortlich, für den Mann ist der eine Zugabe zum öffentlichen Bereich, zu seinem Berufsleben, das all seine Kraft und Energie zu verschlingen scheint.

Die Traumvorstellung von einer gleichberechtigten PartnerInnenschaft lässt sich im traditionellen heterosexuellen Setting auch Anfang des 3. Jahrtausends meiner Ansicht nach nur schwer verwirklichen. Eine lesbische Beziehung erscheint einfacher, viel versprechender und – bis auf den gesellschaftlichen Druck von außen – eine viel attraktivere Alternative. Doch die Albtraumgeschichte der krankhaften, homosexuell veranlagten Frau, die über ein bestimmtes Spektrum an Gefühlen und Handlungen, eine bestimmte Vergangenheit und Kindheit, eine bestimmte Morphologie und eine rätselhafte Physiologie verfügt, lastet schwer auf Frauen, die sich entscheiden, in einer lesbischen PartnerInnenschaft zu leben. Der Beginn der weiblichen Homosexualität könnte mit dem 1870 erschienen Artikel des deutschen Psychiaters Carl von Westphal „Über die conträre Sexualempfindung“ angegeben werden (Westphal 1870). Von da an wurden frauenliebende Frauen als „krank“ bezeichnet und mit der Diagnose „homosexuell“ und „invertiert“ bezeichnet. Natürlich internalisierten lesbische Frauen die von den Ärzten und Schriftstellern erfunden Homophobie, d.h. Gefühle der Abscheu, des Ekels, der Abwertung und der Angst einer Person gegenüber Homosexuellen und Homosexualität, und entwickelten Selbsthass, Schuldgefühle. Auch die schriftstellerischen Zeugnisse dieser Zeit zeigen von den Qualen des lesbischen Lebens<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup>Die historische Entwicklung des homosexuellen Subjekts bis zu dessen Konstituierung um 1900 als Verweis auf ein „homosexuelles Selbst“ war geprägt von einer Phase „latenter“ Selbstzeugnisse, gefolgt von einer Phase der Aktivierung „homosexuellen Wissens“ durch medizinische ExpertInnen. Um 1900 war Homosexualität als „Krankheit“ festgeschrieben, die von Seiten der medizinischen ExpertInnen behandlungsbedürftig war, von Seiten der Betroffenen eher nicht. Schon hier zeigten sich die sich überschneidenden Definitionsmachten der Selbst- und Fremdbestimmung der homosexuellen Identität und die Auswirkungen dieser Unterschiede auf das einzelne Individuum (vgl. Walter 2005).

### 2.3.2.3. Radclyffe Halls „Quell der Einsamkeit“ – zwischen Wesen und Maske

Der Roman „Der Quell der Einsamkeit“, ein Klassiker der lesbischen Literatur, erschien 1928 und wurde auf Grund von „Obszönität“ schon kurz nach dem Erscheinen verboten (vgl. Hall 1991, 577ff.). Obszön war meiner Ansicht nach vor allem die Vorstellung, dass Frauen keine Schuld an ihrer Homosexualität traf, dass sie nicht moralischer Vergehen angeklagt werden konnten, sondern dass Homosexualität eine unveränderliche, genetisch bestimmte Eigenschaft wie z.B. die Augenfarbe ist. Radclyffe Hall übernahm in ihrem Roman „Quell der Einsamkeit“ die zu dieser Zeit vorherrschenden Theorien, wonach lesbische Liebe vererbt ist und Lesbierinnen eigentlich Männer im falschen Körper sind. Diese sind bei ihr bemitleidenswerte Frauen, die das Mitleid der Gesellschaft verdienen. Ausgehend von ihrem Modell liebt ein Mann in einem Frauenkörper, d.h. eine lesbische Frau, eine „richtige“ Frau. Lesbische Sexualität unterscheidet sich demnach nicht von der heterosexuellen, insofern eine Frau immer einen Mann lieben muss und der Ausschluss des Mannes aus Liebesbeziehungen nicht gedacht werden kann. Bekannterweise ist es ja auch ein gängiges Klischee, dass Männerfantasien als Lieblingsobjekt zwei lesbische Frauen haben, die ihn allerdings in den Mittelpunkt stellen. Der wirklich praktizierte Ausschluss des Mannes kann kaum gedacht werden, verflüchtigt sich. Lesbische Liebe wird banalisiert, als Schwärmerei abgetan und ins Reich der Unkörperlichkeit, der harmlosen Zärtlichkeiten verschoben.

Die Protagonistin Stephen hat schon einen Namen, der sie als Mann kennzeichnet, der klarmacht, dass sie nicht eine „echte“, „weibliche“ Frau ist. Ihre Bindung an den Vater ist viel intensiver als die an ihre Mutter, das Verhältnis zu ihrer Mutter ist von Spannungen und Missverständnissen geprägt. In der Rolle, die von Frauen der guten, bürgerlichen Gesellschaft erwartet wird, fühlt sie sich nicht wohl, sondern überfordert, nervös und fremd. Die Erwartungen, die ihr Vater in einen Sohn gesetzt hat, erfüllt sie allerdings sehr gut: sie bildet sich auf literarischem Gebiet, ist eine gute Reiterin, liebt die Natur, den Landsitz der Familie. Stephen verkörpert eigentlich das Ideal reiner Männlichkeit – aktiv, draufgängerisch, klug – gebrochen durch ihr biologisches Frau-Sein. Hier gerät die Autorin in einen offensichtlichen Zwiespalt: Einerseits will sie Homosexualität als angeboren präsentieren, andererseits betont sie bis zum Überdruß die Erziehung Stephens, die vor allem in einer Überbetonung von Geschlechtsklischees – in ihrem Fall eben der Männlichkeitsstereotypen – zu bestehen schien. Aber egal, ob ihre Homosexualität jetzt biologisch oder pädagogisch-psychologisch konstruiert ist, bleibt wenig Raum für eine freie Entscheidung Stephens. Die scheint ihr auf keinen Fall möglich – ihre Zuneigung zu Frauen geht weit über das normale Maß hinaus, darauf hat sie keinerlei Einfluss mehr, sie kann diese Neigung nur verwerfen und bekämpfen oder sich dazu bekennen. Es ist ihr völlig unmöglich, als Liebesobjekt bzw. als Lebenspartner einen Mann zu wählen. Ihre Partnerin Mary

dagegen ist der Inbegriff der reinen Weiblichkeit, das Idealbild der hingebungsvollen, sich aufopfernden, weiblichen Liebe. Anscheinend war ihre Kindheit und Jugend, ihre Erziehung bis zum Umfallen ausgerichtet auf das Antrainieren der weiblichen Geschlechterrolle. Allerdings ist mir nicht ganz klar, wie sich Marys lesbische Identität konstruiert. Warum sollte sich eine „normale“ Frau zu einer Lesbe, hingezogen fühlen? Wenn die Lesbe nichts anderes als ein Mann ist, gäbe es eigentlich keinen Grund dafür, einen „verunglückten Mann“ statt eines „richtigen“ zu wählen, der alle an ihn gestellten Anforderungen ebenso zu erfüllen im Stande ist. Und hier eröffnet sich ein Spielfeld der freien, bewussten Entscheidungen: Die Sehnsucht der Frau nach der Frau lässt sich nicht auf die Beziehung zwischen Lesbe als Mann und Frau reduzieren. Lesbische Liebe ist eben kein Umkehrmodell des heterosexuellen und alle Versuche, diese beiden auf ein Schema zu reduzieren, scheitern. Auch die anderen Paare, die im Roman vorgestellt werden, bestehen klischeehaft aus einer Frau und einer Lesbe. Von feministischem Widerstand ist in diesem Buch für mich kaum etwas zu spüren, Konventionen gelten auch für homosexuelle Frauen, die ihre Beziehungen genauso leben wie heterosexuelle Paare. Aber gerade das war ja auch ein Punkt, der dieses Buch so gefährlich machte. Lesben als normale Menschen zu betrachten und nicht als moralisch verwerfliche scheint gefährlich gewesen zu sein. Und doch halte ich das für gefährlich: Rebellion, Widerstand und bewusste Entscheidungen finden in dem Modell, das Radclyffe Hall in ihrem Roman konzipiert, keinen Raum. Und die Forderungen, seht her, wir sind auch Menschen wie ihr alle, habt Mitleid mit uns und verzeiht der Natur ihre Launen, die uns zu dem machen, was wir sind, ist nicht unbedingt eine politische Kampfansage, die dazu dient, die freien Entscheidungen und das selbst gestaltete Leben von Frauen zu fördern.

Gefährlich an dem Buch ist auch die Definition von Lesben, die es gibt, der Versuch, ein zu allumfassendes Erklärungsmodell anzubieten, noch dazu eines, dass lesbische Liebe als heterosexuelle Liebe darstellt.

Aber ist die maskuline Lesbe die Darstellung eines Mannes, der sie gerne wäre, oder eine Maske, die das eigentlich weibliche, jenseits des Phallus liegende Begehren, die Liebe ohne den Mann, kaschieren soll? Die Lesbe kann immer nur in einer heterosexuellen Welt, die keine anderen Begriffe hat, als Mann durchgehen. Eine „Butch“ ist keine männliche Frau, die leider kein ganzer Mann ist, sondern eine Frau, die sich selbst bewusst anders und konträr zu gängigen Vorstellungen und kulturell verankerten Klischees inszeniert. Wenn für Rivière (1994) Weiblichkeit und die Maskerade der Weiblichkeit, d.h. ein übertriebenes, zwanghaftes Zur-Schau-Stellen codierten weiblichen Verhaltens nicht zu unterscheiden ist, ist Weiblichkeit vielleicht das Wesen der Maske an sich – jenseits deren geschlechtsstereotypen

Inhalten. Damit entfernt sie sich von der Frage eines essenziellen Wesens hin zu einer Untersuchung von Codierungen, Bildern und Zeichen, die in Ermangelung der Zugänglichkeit eines „Wesens“ versehentlich dessen Echtheit garantieren sollten. Für Rivière<sup>43</sup> dient die besondere, schematisierte Darstellung von weiblichem Verhalten dazu, die Konkurrenz mit Männern, d.h. den Männlichkeitskomplex der heterosexuellen Frau zu verbergen. Da das Streben nach beruflicher Anerkennung „männlich“ ist, einen Versuch darstellt, sich den Penis anzueignen, muss die „männlich“ lebende Frau die Männer besänftigen, indem sie ein Verhalten von überzeichneter Weiblichkeit präsentiert. Sie stellt fest, dass

„Frauen, die nach Männlichkeit streben, zuweilen eine Maske der Weiblichkeit aufsetzen, um die Angst und die Vergeltung, die sie von Männern befürchten, abzuwenden.“ (Rivière 1994, 35)

Doch auch sie verweist auf die enge Verknüpfung von Weiblichkeit und Maskerade:

„Der Leser mag sich nun fragen, wie ich Weiblichkeit definiere oder wo ich die Grenze zwischen echter Weiblichkeit und der ‚Maskerade‘ ziehe. Ich behaupte gar nicht, dass es diesen Unterschied gibt; ob natürlich oder aufgesetzt, eigentlich handelt es sich um ein und dasselbe.“ (Rivière 1994, 38)

Lacan – positiv wie immer – über die nicht vorhandene, präsentierte Weiblichkeit:

„So paradox diese Formulierung auch erscheinen mag, wir behaupten, dass die Frau, um Phallus zu sein, Signifikant des Begehrens des Anderen, einen wesentlichen Teil der Weiblichkeit, namentlich all ihre Attribute in die Maskerade zurückbannt. Ausgerechnet um dessentwillen, was sie nicht ist, meint sie, begehrt und zugleich geliebt zu werden.“ (Lacan 1975, 130)

Die Frau, von der Lacan spricht, die heterosexuelle Frau identifiziert sich also mit dem Phallus<sup>44</sup> – im Gegensatz zur homosexuellen Frau, zur wirklichen Lesbe, die versucht, den Phallus zu haben, also den

---

<sup>43</sup> Vgl. Rivière (1994): Der Text erschien ursprünglich 1929 unter dem Titel „Womanliness as Masquerade“ und behandelt die Fallstudie einer Frau, die für sie als eine Art Zwischenstadium zwischen homo- und heterosexueller Frau erscheint und die stark „männliche“ Wünsche hat. Bei der Unterscheidung zwischen homo- und heterosexuellen Frauen orientiert sich Rivière an der Einteilung von Jones, der Frauen mit starken männlichen Wünschen, unabhängig von Ausrichtung ihres sexuellen Begehrens als „homosexuell“ bezeichnet (vgl. Rivière 1994, 38). Schwierig an dieser Konzeption von Weiblichkeit als Maskerade ist zudem auch die Konstruktion von Weiblichkeit als maskierter Männlichkeit, die sich (vielleicht? wahrscheinlich?) dahinter verbirgt – damit löst sich auch hier Weiblichkeit in einer konzeptionellen Leere auf, die am ehesten – durch das Fehlen eines visuellen Symbols, des Phallus – als Ersatzmännlichkeit konzipiert werden kann.

<sup>44</sup> Lacan erhebt damit die Maskerade zur Seinsform des Weiblichen, während bei Rivière die Maskerade lediglich in einem weiteren Schritt von der Trägerin benutzt wird, um sich zu schützen. Enttäuschend ist dann allerdings Rivières Antwort auf die Frage am Ende ihrer Arbeit: „Worin besteht das eigentlich wesentliche voll entwickelter Weiblichkeit? Was ist das ewig Weibliche? Die Vorstellung von Weiblichkeit als einer Maske, hinter der der Mann eine verborgene Gefahr befürchtet, wirft ein wenig Licht auf dieses Rätsel.“ (Rivière 1994, 38). Ihre Schlussfolgerung ist dann allerdings nur ein Rückverweis auf die Wichtigkeit der Erlangung von Genitalität als Voraussetzung für die „voll ausgebildete Heterosexualität“.



männlichen Pol zu besetzen – das binäre Gedankengebäude heißt hier: Phallus-haben oder Phallus-sein.<sup>45</sup>

Hierzu ein kurzer Ausflug in die praktische Erfahrungswelt: Lesbische Paare führen genauso komplizierte, vielschichtige und unterschiedliche Beziehungen wie heterosexuelle Paare auch, die Geschlechterrollen werden zumeist nicht so eindeutig vergeben wie in heterosexuellen Beziehungen, es wird vielmehr damit gespielt, kokettiert und darüber gelacht. Zwei Frauen sind zwei Frauen oder besser, zwei Lesben sind zwei Lesben und nicht eine Frau und ein Mann.<sup>46</sup>

Freud ist hier meiner Ansicht nach viel mutiger und aufmüpfiger als die meisten seiner nachfolgenden Erneuerer. Zwar ein bisschen widersprüchlich, aber immerhin geht er davon aus, dass die lesbische Frau in ihrer Geliebten alles zu finden sucht – sie liebt männliche und weibliche Züge an ihr, lässt weder sich selbst noch ihre Geliebte auf eine Geschlechterrolle festschreiben. Viel mehr wird in aller Radikalität entlarvt, dass Geschlechterrollen Stereotypen sind, dass sie konstruiert sind und sich auf keinerlei Naturgegebenheit berufen können.

Bei näherer Betrachtung ist auch die Geschlechtsidentität Stephens brüchig – weder hält ihr Körper das Versprechen der männlichen Maskerade, noch wird ihre äußerliche, durch die Kleidung symbolisierte Maske, die ihrem eigentlichen „Wesen“ entsprechen soll, ihrer Weiblichkeit im konventionellen Sinne gerecht. Der biologische Körper unterläuft die Intentionen Stephens, ihrem männlichen Geist durch gelebte Männlichkeit im klischeehaftesten Sinne Ausdruck zu verleihen, er verrät sie, er macht sie zur ewigen Außenseiterin in der dualistischen Geschlechtswelt, die biologisches Geschlecht ganz eindeutig mit Geschlechtsstereotypen zusammenfallen lässt. Das von der Autorin so bewusst inszenierte Modell der eindeutigen Männlichkeit und Weiblichkeit und dessen Weiterdenken in der idealisierten Ehe enthält Risse, Brüche, und gerade durch diese entsteht Raum für die Konstruierung der lesbischen Identität als einer Subjektposition jenseits von Geschlechtsdualismen, die ein Verstoß gegen die gesellschaftliche und ästhetische Norm ist. Ich glaube, dass es ein sehr guter Weg ist, lesbische Identität in einer uneindeutigen Geschlechtszugehörigkeit, einer Betonung der Differenz und eines Spiels mit

---

<sup>45</sup> “Let us say that these relations will turn around a ‘to be’ and a ‘to have’, which by referring to a signifier, the phallus, have the opposed effect, on the one hand of giving reality to the subject in this signifier, and, in the signifier and, on the other, derrealizing the relations to be signified. This is brought about by the invention of a ‘to seem’ that replaces ‘to have’ in order to protect it on the one side, and to mask its lack in the other, and which has the effect of projecting in their entirety the ideal or typical manifestations of the behaviour of each sex, including the act of copulation itself, into the comedy.” (Lacan 1977, 43)

<sup>46</sup> An dieser Stelle sei auch auf Butlers Auseinandersetzung mit dieser Thematik in ihrem Buch “Das Unbehagen der Geschlechter” verwiesen. In dem Kapitel „Lacan, Rivière und die Strategien der Maskerade“ wird die Maske als Mittel der kulturellen Produktion von Geschlecht vorgestellt und herausgearbeitet, was die Maske verdeckt und bedeutet.

Geschlechtsattributen (angebliche geschlechtsspezifischen Eigenschaften, rein äußerliche Attribute wie Kleidung) sichtbar zu machen – damit steht die lesbische Frau immer zugleich außerhalb und innerhalb der Norm. Und damit löst sie sich von eindeutig weiblichen Konstruktionen wie der Erklärung der lesbischen Lebensweise über die Sehnsucht nach der Mutter oder narzisstischer Gleichheit, die den patriarchalen Weiblichkeitsnormen entsprechen. Die Differenz zwischen zwei lesbischen Frauen ist vorhanden, sie wird nicht durch das Fehlen einer biologisch-geschlechtlichen Differenz aufgehoben. Ich halte das Modell der narzisstischen Gleichheit für absurd. Hier wird auf Grund der gleichen biologischen Geschlechtszugehörigkeit eine Gleichheit zwischen den beiden Frauen gesetzt, die dann verabsolutiert wird, alle anderen Differenzen und feinen Unterschiede außer der völlig eindeutigen sexuellen Differenz werden damit geleugnet und als unbedeutsam abgetan. Sexuelle Differenz als einzige Quelle der Leidenschaft, der Liebe ist eine gedankliche Falle des Heterosexismus, der lesbische Liebe nicht denken kann, sondern als schwesterliche Nähe, die sexuell frustrierend ist und eine unauflösliche Spannung in der Beziehung bewirkt, beschreiben muss.

#### **2.3.2.4. Lesbisch l(i)eben**

„Lesbian is the only concept I know of which is beyond the categories of sex (woman and man), because the designated subject (lesbian) is not a woman, either economically or politically, or ideologically.“ (Wittig 1992, 20)

Die radikale In-Frage-Stellung geschlechtsspezifischer Hierarchien, eine besondere Betonung von Frauenzusammenhängen nannte Gissrau (1997) „lesbisch leben“, den „lesbischen Blick auf die Welt“. Kritik dafür erntet sie wahrscheinlich vor allem von heterosexuellen, feministisch denkenden Frauen, die sich davon vor den Kopf gestoßen fühlen. Es ist schwierig, auf der einen Seite die Glorifizierung von Frauen, die mit Frauen Liebesbeziehungen eingehen, was ja nicht immer mit einem (gesellschafts)politischen Anspruch verbunden sein muss, zu vermeiden und andererseits auch die In-Frage-Stellung der geschlechtshierarchisch orientierten Gesellschaft von Seiten heterosexuell lebender Frauen entsprechend zu würdigen. Und trotzdem bleibt zumindest für mich das Problem bestehen, dass es immer noch einen unvergleichbaren gesellschaftlichen Ächtungsgrad mit sich bringt, lesbisch zu leben – den nicht-lesbische Feministinnen kaum erreichen werden. Die banale Frage, mit wem frau ins Bett geht, ist so banal nicht, da genau in dieser intimen, privaten Sphäre der Liebesbeziehung gesellschaftliche Realität konstruiert bzw. verworfen wird (obwohl das alleine natürlich kaum etwas über eine besondere Betonung von Frauenkontexten, für einen besonderen Stellenwert der Anerkennung von Frauen im gesamten Lebenszusammenhang aussagt). Nach Monique Wittig (vgl. 1992, 2ff.) ist der

lesbische Liebesakt die Wiederausammensetzung der zerstückelten lesbisch-weiblichen Identität, eine Lesbe keine Frau, weil sie nicht auf Männer bezogen ist,<sup>47</sup> weil sie für sie in letzter Konsequenz nicht verfügbar ist. Auch wenn mittlerweile die Problematik, von einer wenn auch nur suggerierten Authentizität und Homogenität lesbischer wie auch weiblicher Erfahrung auszugehen, in der feministischen Diskussion bekannt ist, halte ich die symbolische Konstruktion eines lesbischen Ortes, der Weiblichkeit als abgeleitet von Männlichkeit und damit die heterosexuelle Norm transzendiert, für durchaus sinnvoll und für eine adäquate Beschreibung der lesbischen Position. Und wenn ich davon ausgehe, dass der Liebesakt entscheidend für die Persönlichkeitskonstruktion ist, dann ist es ein Unterschied, ob er zwischen zwei Frauen als gleichberechtigte Partnerinnen oder zwischen einem Mann und einer Frau, die quasi die ganze Last des Geschlechterungleichverhältnisses in all seinen vielen subtilen Spielarten mit sich tragen, stattfindet. Insofern glaube ich, dass das Private nicht erst politisch werden muss, sondern nur auch diesen Raum für sich beanspruchen muss, weil es immer schon auch politisch ist. Die Zurückweisung der männlichen Liebe ist eine fundamentale Bedrohung der Gesellschaft, es verändert sie, wenn Frauen sich in allen Lebenslagen selbst genügen und nicht auf männliche Bestätigung angewiesen sind, um ihre Identität davon ableiten zu können. Es stellt die männliche Vorherrschaft radikal in Frage, wenn Frauen nicht länger das Trugbild des Penisneids, von dem sich ja dann der Neid auf sämtliche „männliche“ Eigenschaften und Errungenschaften wie Bildung, Aktivität, Selbstgestaltung, Vernunft, etc. ableiten, als konstituierenden Faktor ihrer Psyche aufrechterhalten. Denn dieser Mythos des weiblichen Neids, der männlichen Überlegenheit manifestiert sich dann auch in der Liebesbeziehung, strukturiert sie und löst sich in Luft auf, wenn es in diesen Beziehungen einfach keinen Mann gibt – keinen biologischen und niemanden, der diese Rolle als quasi verunglückter Mann übernimmt. Der männliche Blick verliert seine dominante Rolle, der weibliche verinnerlichte männliche Blick ist nicht das gleiche, er unterscheidet sich strukturell.

Liebe ist ebenso wie Sexualität, auf die sie sich allerdings natürlich nicht reduzieren lässt, politisch.

## **2.4. Zusammenfassender Ausblick in Hinblick auf die weitere Arbeit**

Im Zentrum der vorangehenden Abschnitte, Kapitel 2.2. und 2.3., standen zwei Begriffe, nämlich die Begriffe „Geschlecht“ und „Heteronormativität“.

---

<sup>47</sup> „[...] it would be incorrect to say that the lesbians associate, make love, live with women, for ‘women’ has meaning only in heterosexual systems of thought and heterosexual economic systems. Lesbians are not women.“ (Wittig 1992, 32)

Wie gezeigt wurde, ist die Auseinandersetzung mit dem Begriff „Geschlecht“ nicht neu, sondern greift Themen auf, die sich auch schon in den theoretischen Konzeptionen des Mensch-Seins von Platon finden lassen, wobei Platon von einer Gleichheit der beiden Geschlechter ausgeht. Diese Ideen zur Gleichheit der beiden Geschlechter bilden die Grundlage des Gleichheitsfeminismus, einer der drei vorgestellten Positionen innerhalb der *Feministischen Theorie*. In Abgrenzung zum Gleichheitsfeminismus geht es im Kontext des Differenzfeminismus um die Entwicklung etwas spezifisch Weiblichen, einer Re-Formulierung dessen, was Frau-Sein und Weiblichkeit bedeutet bzw. bedeuten kann. Diese Arbeit der Re-Formulierung eingebettet in die Vorstellung der theoretischen Positionen wurde anhand der beiden französischen Theoretikerinnen Cixous und Irigaray vorgestellt. Damit wurde zum einen deutlich gemacht, was konkret dekonstruktivistische-feministische Analyse sein kann, wozu auch die ursprünglichen Theorien Freuds, auf die sich Cixous und Irigaray beziehen, skizziert wurden, und zum anderen wurde die differenztheoretische Position innerhalb der *Feministischen Theorie* nachgezeichnet. Wenn die Auseinandersetzung mit Geschlecht das verbindende Element zwischen Gleichheits- und Differenzfeminismus ist, so zeichnet sich die dritte Strömung innerhalb der *Feministischen Theorie* durch den Versuch der radikalen Dekonstruktion eben dieser Kategorie aus. Diese Richtung des *Postmodernen Feminismus* wurde anhand der Dekonstruktion der Sex-Gender-Unterscheidung, die grundlegend für die feministischen Diskussionen war und ist, von Judith Butler vorgestellt. Verbindendes Element und Auswahlkriterium der vorgestellten Theorien war die Auseinandersetzung mit der Kategorie „Geschlecht“ und zwar nicht auf der Ebene der alltäglichen Inszenierungen von Zuschreibung, Wahrnehmung und Darstellung, sondern auf Ebene der theoretischen Festschreibung und Beschreibung, um einen adäquaten Begriffshorizont für die Arbeit mit den Texten der *Charismatischen/Transformationalen Führungstheorien* bereitzustellen.

Von Butler ausgehend wurde dann in einem nächsten Schritt der Begriff der Heterosexuellen Matrix im Kontext der *Queer Theory* vorgestellt, wobei die Verbindung der beiden Begriffe „Geschlecht“ und „Heteronormativität“ entlang der Analysekategorie „Liebe“ beispielhaft verdeutlicht wurde. So konnten Widersprüche und Wechselwirkungen sichtbar gemacht werden und die Kategorien „Geschlecht“ und „Heteronormativität“ denaturalisiert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Geschlecht und Sexualität zwei verschiedene, auf vielfältige Weise miteinander verwobene Kategorien sind, die jeweils selbst wiederum hochkomplex sind und in ihrer Komplexität Eingang in die Arbeit finden:

In der dekonstruktivistischen Analyse der Texte der *(Neo)charismatischen Führungstheorie* wird mit folgenden Ebenen, die primär Ebenen des Geschlechts<sup>48</sup> sind, gearbeitet werden:

Grundlegend ist die Unterscheidung zwischen biologischem und soziokulturellem Geschlecht, die ein sinnvolles Konstrukt darstellt, um untersuchen zu können: Wie werden Frauen repräsentiert? Wie hoch ist ihr Anteil in den unterschiedlichen Konzepten (an verschiedenen Positionen, z.B. als Autorinnen, als Unternehmensführerinnen, die Grundlage der Untersuchungen waren)? Wie werden sie dargestellt, d.h. welche Eigenschaften werden mit ihnen in Zusammenhang gebracht? Wie sichtbar sind sie schon allein durch die Sprache?

Als weitere Ebene wird eine Ebene der Imagination analysiert, die Ebene der in den Führungstheorien verwendeten Archetypen, d.h. der unbewussten Bilder, die wiederum dahingehend untersucht werden, ob sie geschlechtlich konnotiert sind und wenn ja, welche hierarchischen Verhältnisse daran geknüpft sind.

Die Konstrukte Geschlecht und Sexualität sind auf vielfältige Weise miteinander verbunden und jede Trennung ist in diesem Sinne artifiziell und ein Stück weit willkürlich. Die Arbeit ist somit eine Gratwanderung zwischen den beiden Polen, die sich einerseits dadurch definieren, dass im Sinne einer analytischen Klarheit eine Trennung der beiden Konstrukte sinnvoll ist und andererseits die Verschränkungen diese Trennung immer wieder unterlaufen. Ich werde im Laufe der Arbeit so versuchen, die Trennung dort, wo sie sinnvoll erscheint, einzusetzen und dabei auch die Gefahr eingehen, Identitätskategorien zu verfestigen, und zugleich auch immer wieder, diese Klarheit und Eindeutigkeit der Begriffe selbst in Frage stellen.

Die Kategorie „Geschlecht“, die als grundlegende Strukturkategorie der *Feministischen Theorie* die zentrale Analysekategorie in Kapitel 5. dieser Arbeit bildet, wurde im Kontext ihrer Handhabung in der *Feministischen Theorie* und auch vor dem Hintergrund ihrer Verbindung zur Kategorie „Sexualität“ bearbeitet. In Kapitel 5. wird die Kategorie „Geschlecht“ im Rahmen der formulierten Forschungsfragen dazu herangezogen werden, zu untersuchen, welche vergeschlechtlichten Strukturen in den ausgewählten Texten der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* aufgefunden und dekonstruiert werden können.

---

<sup>48</sup> Lorber z.B. differenziert (in Anlehnung an West/Zimmerman 1987) acht abgrenzbare, miteinander verwobene Komponenten von Gender jeweils auf der Ebene von Gender als sozialer Institution (Gender-Status in seinen Ausprägungen, vergeschlechtlichte Arbeitsteilung, vergeschlechtlichte Verwandtschaftsverhältnisse, vergeschlechtlichte sexuelle Skripte, vergeschlechtlichte Persönlichkeit, vergeschlechtlichte soziale Kontrolle, Gender-Ideologie, Gender-Metaphorik) und auf Ebene des Individuums (Sex-Kategorie, Gender-Identität, vergeschlechtlichter Status in der Ehe und bei der Fortpflanzung, vergeschlechtlichte sexuelle Orientierung, vergeschlechtlichte Persönlichkeit, vergeschlechtlichte Prozesse, Gender-Überzeugungen, Gender-Darstellung) (vgl. Lorber 2003, 23f.).

Im folgenden Kapitel werden die Führungstheorien detailliert erörtert, wobei zunächst die Entwicklung der Führungstheorien dargestellt wird, um anschließend einen besonderen Schwerpunkt auf die Darstellung der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* zu legen.

### 3. Führungstheorien

In Kapitel 3. werden unterschiedliche Modelle, die das Phänomen „Führung“ erklärbar machen, vorgestellt. Ziel dieses Abschnitts ist das Nachvollziehbar-Machen der Entstehung der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* im Rahmen der Entwicklung des Forschungsfeldes. Damit ist gewährleistet, dass konzeptionelle Vorarbeiten und theoretische Entwicklungen, auf denen die *(Neo)charismatischen Führungstheorien* aufbauen, sichtbar werden.

Doch wovon sprechen wir, wenn wir von „Führung“ sprechen? Wieviel an begrifflicher Eindeutigkeit lässt sich überhaupt bei einer ersten Annäherung an dieses Forschungsfeld finden?

„Ist Führung schlicht Innovation – kulturelle oder politische? Ist die im Wesentlichen Inspiration? Mobilisierung von Gefolgsleuten? Zielsetzung? Zielerreichung? Ist Führer, wer Werte definiert? Bedürfnisse befriedigt? Wenn Führer Gefolgsleute brauchen, wer führt wen von wo nach wohin, und warum? Wie führen Führer Gefolgsleute, ohne völlig von Gefolgsleuten geführt zu werden? Führung ist eines der meistbeobachteten und am wenigsten verstandenen Phänomene auf der Erde“ (Burns 1978, zit. in: Neuberger 2002, 13)

Schon durch dieses eine Zitat wird deutlich, wie unübersichtlich und groß das Feld der Führungsforschung ist, wie divergent die Erklärungsmodelle ausgehend von den unterschiedlichen Perspektiven auf das Phänomen Führung sein müssen und wie weit es noch zu einer allumfassenden, alles erklärenden Theorie guter Führung ist.<sup>49</sup> Prinzipiell geht es in der Führungsforschung immer darum, theoretische Modelle von Führung mit empirischen, praktisch erhobenen Befunden in Zusammenhang zu bringen und Hinweise und Erklärungsmodelle für gutes, erfolgreiches Führen anbieten zu können. Das Forschungsfeld ist bunt – die Führungsforschung ist nicht nur eine Domäne der WirtschaftswissenschaftlerInnen, sondern beschäftigt ebenso PhilosophInnen (und das schon gleichsam seit Platon, der Modelle des modernen Staates und damit auch eine Art von Führungsmodell entwickelte), SoziologInnen und PsychologInnen und viele andere mehr.

Die Beschäftigung mit „Führung“ findet auf einem theoretischen Gebiet statt, nämlich dem Feld der „Führungstheorien“, innerhalb dessen allgemeine Diskurse über Führung beheimatet sind und innerhalb derer mit allgemeinen diskursiven Kategorien gearbeitet wird. „Führung“ wird im Kontext dieser Arbeit nicht als praktische Handlungsanweisung und Darstellung des realen Status Quo verstanden, sondern insofern die reflektiven Ebenen immer solche der Theorie sind, erfolgt innerhalb der Arbeit eine Auseinandersetzung mit dem Gebiet der „Führungstheorien“. Führungstheorien gibt es

---

<sup>49</sup> Die Darstellung von Führungstheorien in der Literatur ist je nach Autor/Autorin anders gewichtet und mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Differenzierungskriterien versehen, vgl. z.B. Frey (2002), Kieser/Reber/Wunderer (1995), Yukl (1998).

unterschiedlichste – die historische Entwicklung auf diesem Gebiet reicht von den klassischen Ansätzen der *Universellen* und *Situativen Führungstheorien* zu komplexeren, neuen Modellen. „Führungstheorie“ grenzt das Feld meines Interesses ab und verweist darauf, dass ich die neben wissenschaftlich fundierten Auseinandersetzungen mit „Führung“ existierende Flut an populärwissenschaftlicher Literatur zu diesem Thema, die u.a. Anleitungen zum erfolgreichen Führen oder die Darstellung dafür notwendiger Eigenschaften der Führungskraft beinhaltet, im Rahmen meiner Dissertation nicht berücksichtigen werde. Neben dieser ersten Einschränkung der Auseinandersetzung mit der Entwicklung von „Führungstheorie“ muss in einem zweiten Schritt darauf hingewiesen werden, dass es keine in sich geschlossene, einheitliche Theorie von „Führung“ gibt, sondern verschiedene Ansätze, die unterschiedliche Forschungsschwerpunkte beinhalten.

Theoretische Entwicklungen erfolgen in einer historischen Abfolge und einem Prozess gegenseitiger Beeinflussung und Inspiration und nicht in einem luftleeren Raum. Es ist ein Kennzeichen wissenschaftlichen Arbeitens, sich in bestehende Strukturen gedanklich eingliedern zu können und Ideen aufgreifen und weiterentwickeln zu können. So sind die *Charismatischen Führungstheorien* bzw. die Entwicklung der *Charismatischen Führungstheorien* eine direkte Reaktion auf die an einem bestimmten historischen und wissenschaftsgeschichtlichen Punkt entstandene Unzufriedenheit mit den bisherigen Erklärungsmodellen.

Im folgenden Kapitel soll zum einen die historische Entwicklung der Führungsforschung nachgezeichnet werden, um darzustellen wie sich verschiedene Ansätze historisch aus anderen entwickelt haben und welche Perspektiven in der Führungsforschung eingenommen wurden und werden. So wird nachvollziehbar, aus welchen Modellen heraus sich die *(Neo)charismatischen Führungstheorien* entwickelt haben und welche Einflüsse sich in ihnen wiederfinden lassen. Zudem wird die Entwicklung der Führungsforschung in ihrer Komplexität und Widersprüchlichkeit beleuchtet und verschiedene Ansätze, die auch andere Forschungsinteressen als Ausgangspunkt haben, werden einander ergänzend dargestellt. Ohne damit einen Anspruch auf Vollständigkeit in der Darstellung der Führungstheorie zu erheben werden damit die bedeutendsten Tendenzen dieses Forschungsgebiets vorgestellt. Um die Diversität des Feldes überblickbar zu machen, werden die Ansätze der Führungsforschung historisch geordnet präsentiert und es wird in einem ersten Schritt zwischen klassischen und modernen Führungstheorien unterschieden werden, die dann wieder unterteilt werden.<sup>50</sup> Die Theorien, die im Folgenden vorgestellt werden, zeichnen sich dadurch aus, dass ihr

---

<sup>50</sup> In der Unterteilung der Führungstheorien folge ich den Modellen von Steyrer (1993), die es ermöglichen sowohl Differenzen als auch Gemeinsamkeiten und historische Entwicklungen gleichzeitig im Blickfeld zu behalten.



Einfluss auf die (Weiter)entwicklung der Führungsforschung entscheidend war und neue Perspektiven in die Forschung eingebracht wurden.

Die Darstellung der Entwicklung der Führungstheorien ermöglicht dann in einem nächsten Schritt, die *Charismatische(n) Führungstheorie(n)*, die Gegenstand meiner Analyse sind, im Kontext ihrer Entstehung und ihrer Einflüsse darzustellen. Ohne an dieser Stelle weiter auf die Komplexität der *Charismatischen Führungstheorien* und ihrer Einteilung einzugehen, soll darauf hingewiesen werden, dass unter diesem Attribut verschiedene Theorieansätze zusammengefasst werden können, die sich auf Max Webers Analysen zum Begriff „Charisma“ beziehen. Meine Auseinandersetzung mit diesen Theorien wird auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden, um zu untersuchen, wie in diesen Theorien mit Geschlecht umgegangen wird, welche Konstruktionen von Sex und Gender sich finden, ob Charisma in der Konstruktion innerhalb der *Charismatischen Führungstheorien* eine rein männliche Eigenschaft ist und ob sich bei den Archetypen nur eindeutig männliche Bilder finden. Dazu werde ich beispielhaft mit einigen Texten arbeiten, die den *Charismatischen Führungstheorien* zugeordnet werden. Selbstverständlich impliziert die Auseinandersetzung mit „männlichen“ Eigenschaften die Untersuchung von zugrunde liegenden Geschlechtsstereotypen und enthält von daher auch die Erforschung „weiblicher“ Eigenschaften. Die Archetypen sind in den zu untersuchenden Texten (Steyrer 1995) eindeutig rein männliche Bilder.

Ziel des folgenden Kapitels ist es, die *Charismatischen Führungstheorien* in der Andeutung ihrer eigenen Komplexität soweit im Kontext ihrer historischen Entwicklung und ihrer Einflüsse aus der Abgrenzung zu anderen Führungstheorien darzustellen, um dann im weiteren Verlauf der Arbeit eine fundierte Auseinandersetzung mit Texten, die diesen Theorien zugeordnet werden, leisten zu können.

Die Texte, die in Kapitel 5. die Grundlagen meiner Auseinandersetzung sind, sind Teil eines bestimmaren Forschungsfeldes mit einer bestimmten Forschungstradition und ideengeschichtlichen Entwicklung als Entstehungshintergrund. Dieser Kontext soll in Kapitel 3. sichtbar gemacht werden und in groben Zügen offen gelegt werden, um nachvollziehbar zu sein.

### 3.1. (Historische) Entwicklung der Führungstheorien

„There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.“ (Bass/Stogdill 1990, 11)

Aus diesem, bewusst an den Beginn der Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Führungstheorien gesetzten, Zitat von Bass und Stogdill (1990), die immerhin zwei der allgemein anerkanntesten Wissenschaftler auf diesem Gebiet sind, wird deutlich, dass es auch zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine allgemein anerkannte Theorie der Führung gibt – ebenso wenig wie eine klare gemeinsame Grundausrichtung in Hinblick auf die zu behandelnden Inhalte und zu Grunde liegende theoretische Ausrichtungen.

Im Kontext wirtschaftswissenschaftlicher Auseinandersetzungen mit dem Begriff Führung gibt es in der Forschung so etwas wie einen kleinsten gemeinsamen Nenner, der allerdings nur sehr allgemein und sehr offen gefasst formulierbar ist und nur einige Eckpunkte, die sich in nahezu allen Auseinandersetzungen mit Führungstheorien finden, formuliert:

„Unter dem Begriff ‚Führung‘ wird im Allgemeinen ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.“ (Steyrer 2002, 159)

Ziel der nachfolgenden Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Erklärungsansätzen für das Phänomen „Führung“ ist die Nachzeichnung einer historischen Entwicklung, wobei ich mich vor allem auf die Entwicklung im Kontext der Wirtschaftswissenschaften beziehen werde – außen vor bleiben historisch ältere Auseinandersetzungen mit dem Begriff „Führung“, die sich u.a. auch bei antiken griechischen Philosophen wie Platon oder Aristoteles finden, und deren Hauptfokus auf „Führung“ im Kontext eines Staates, eines Heeres oder im Zusammenhang mit der Kirche liegt. Die wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff „Führung“ findet im Rahmen von wirtschaftswissenschaftlichen Theorien statt, die sich als solche mit Führung im Unternehmen beschäftigen.<sup>51</sup>

„Führung gab es zu allen Zeiten und in allen Kulturen. Sobald sich mehr als zwei Menschen in einer Gruppe organisierten, um arbeitsteilig tätig zu werden, entstanden Koordinationsprobleme, deren Lösung der Führung bedurften. In allen geistesgeschichtlichen Epochen, sei es in der griechischen Antike (Plato,

---

<sup>51</sup> Selbstverständlich ist diese Trennlinie nie ganz scharf und sauber zu ziehen – auch in den wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzungen finden sich Einflüsse aus unterschiedlichen Disziplinen. Zudem ist auch eine Organisation nie abgelöst von staatlichen Einflüssen zu betrachten, genauso wie es z.B. möglich ist, Kirche als Organisation oder vielmehr Institution zu analysieren.

Aristoteles) oder in der Renaissance (Machiavelli), wurde über Möglichkeiten und Grenzen von Führung geschrieben. Zum Gegenstand systematischer Forschung wurde Führung im Sinne einer zielorientierten interpersonellen Einflussnahme jedoch erst Anfang dieses Jahrhunderts.“ (Wunderer/Grunwald 1980a, 5)

Was durch dieses Zitat gezeigt wird, ist, dass „Führung“ kein über Geschichte und unterschiedliche Kulturen konstantes Konzept ist, sondern ein kulturgebundenes Konstrukt, das einem kontinuierlichen Wandel unterliegt.

### 3.1.1. Begriffsklärungen und implizite Voraussetzungen

Die nachfolgenden Definitionen sollen in ihrer Unterschiedlichkeit nebeneinander gestellt werden, um querschnittsartig die Bandbreite an durchaus auch konträren Ansätzen im Bereich der Führungsforschung zu illustrieren:

„Führung ist ein umstrittenes Thema, dessen Diskussion kalte Kognitionen und heiße Emotionen oft unentwinnbar vermengt. Die Reaktionen schwanken zwischen Vergötterung und Heroisierung (Personenkult), Banalisierung und Trivialisierung (Bürokratisierung: Führung ist ‚nichts als‘ Lückenbüsser der Organisation und eine verdinglichende Technik), emotionalisierte Verklärung und nüchterne Verwissenschaftlichung und schließlich Dämonisierung oder Diabolisierung (Verführung und Beherrschung der unschuldigen, unwissenden, widerstrebenden Massen).“ (Neuberger 2002, 2)

„Ist Führung einfach Innovation – kulturelle oder politische? Ist sie ihrem Wesen nach Inspiration? Mobilisierung der Geführten? Zielsetzung? Zielerreichung? Ist ein Führer ein Werte-Definierer? Ein Bedürfnisbefriediger? Wenn Führer Geführte brauchen, wer führt wen von wo nach wohin und warum? Wie führen Führer Geführte, ohne gänzlich durch Geführte geführt zu werden? Führung ist eines der am meisten beobachteten und am wenigsten verstandenen Phänomene auf der Erde.“ (Burns 1978, 2, dt. Neuberger 2002, 13)<sup>52</sup>

„Führung von Menschen wird ausgeübt, wenn Personen mit bestimmten Motiven und Zielen im Wettbewerb oder im Konflikt mit anderen die institutionellen, politischen, psychologischen und anderen Ressourcen so mobilisieren, sodass sie die Motive der Geführten wecken, verpflichten und befriedigen.“ (Burns 1978, 18, dt. Neuberger 2002, 13)<sup>53</sup>

„Im Sinne einer Arbeitsabgrenzung kann Führung mit den Sachverhalten des In-Gang-Setzens und der Initiierung („Implusgebung“) sowie des Richtungs-Weisens und der Lenkung („Zielausrichtung“) entsprechend einer relativ großen Schnittmenge von Autorenmeinungen umschrieben werden. Weiter scheinen dabei immer wieder die Bezugspole Führungspersonen, Geführte/Folger und Aufgaben/Zwecke/Ziele auf.“ (Steinle 1995, 524)

---

<sup>52</sup> Burns (1978, 2) („Is leadership simply innovation – cultural or political? Is it essentially inspiration? Mobilization of followers? Goal setting? Goal fulfillment is a leader the definer of values? Satisfier of needs? If leaders require followers, who leads whom from where to where and why? How do leaders lead followers without being wholly led by followers? Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.“), dt. Neuberger (2002, 13)

<sup>53</sup> Burns (1978, 18) („Leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilize, in competition or conflict with others, institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers.“), dt. Neuberger (2002, 13)

„Führung

- ist eine Interaktion zwischen Mitgliedern einer Gruppe, wobei Führer Wandlungsträger sind, deren Handlungen andere Menschen stärker beeinflussen als die Handlungen anderer Menschen sie selbst beeinflussen,
- entsteht, wenn ein Gruppenmitglied die Motivation/Kompetenzen anderer in der Gruppe im Sinne einer Ziel-/Wegorientierung modifiziert,
- ist eine Dauerfunktion in einer Gruppe (Ausdifferenzierung und Erhalt von Gruppenrollen).“ (Bass 1981, 16, 604 ff. – zit. in: Steinle 1995, 526)

„Grundsätzlich wird Führung als struktureller oder Interaktionskonflikt oder als Strategie zur Erzielung von Konsens thematisiert.“ (Siegrist 1995, 1104)

„Führung wird als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert. Sie vollzieht sich zwischen hierarchisch unterschiedlich gestellten Personen.“ (Wunderer 2000, 19)

Ein Raster, das es ermöglicht, Führungsdefinitionen und Ansätze einzuordnen und damit die Grundvoraussetzungen dafür schafft, diese Definitionen auch vergleichen zu können und Anknüpfungspunkte zwischen unterschiedlichen Definitionen und Theorien zu finden, schafft Jago (1982). Er geht davon aus, dass Führung zum einen ein Prozess ist, zum anderen eine Eigenschaft und ein Verhalten und entweder die Person(en) oder die Handlung selbst losgelöst von konkreten Handelnden betrachtet werden können, d.h. die entscheidende Frage, wenn unterschiedliche Definitionen miteinander in Bezug gesetzt werden, ist, was im Blickwinkel der einzelnen WissenschaftlerInnen ist und wie ihr Forschungsinteresse definiert wird:

„Leadership is both a process and a property. The process of leadership is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of the members of an organized group toward the accomplishment of group objectives. As a property, leadership is the set of qualities or characteristics attributed to those who are perceived to successfully employ such influence.“ (Jago 1982, 315)

„Führung“ definiert sich – wie in obigen Definitionsvorschlägen ersichtlich – offensichtlich über FührerInnen und Geführte, die in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen, wobei es das Privileg – oder die „Last“, die „Gabe“ (je nach ideologischem Hintergrund und eine Frage der Perspektive) des Führers/der Führerin ist, die Geführten zur Zielerreichung „führen“ zu können.

Neuberger (vgl. 2002, 58ff.) setzt diese Führungsdefinitionen mit dahinter liegenden, unbewussten und nicht explizit gemachten, ideologischen Verständnissen in Beziehung, die zur Rechtfertigung von Führung bzw. vielmehr der Existenz des Phänomens „Führung“ herangezogen werden. Mir erscheint es wichtig, auch diese Aspekte von „Führung“ gleichsam im Hintergrund des Bewusstseins zu haben, wenn eine in der wirtschaftlichen bzw. allgemein-sozialen Praxis als prinzipielle Gegebenheit so unhinterfragte Tatsache wie „Führung“ wissenschaftlich bearbeitet werden soll. Neuberger

unterscheidet verschiedene ideologische Erklärungsraster für „Führung“, die in der folgenden Aufzählung<sup>54</sup> wertungsfrei nebeneinander gestellt werden:

- „Führung gibt es, weil Menschen geführt werden wollen.“
- „Führung gibt es, weil Kollektive geführt werden müssen.“
- „Führung gibt es, weil Menschen der Führung bedürfen.“
- „Hierarchie ist ein universales soziales Prinzip.“
- „Führung ist funktional, weil sie erfolgreiches Handeln sichert.“
- „Die Führungshierarchie ist Abbild und Ergebnis menschlicher Fähigkeits- und Motivationsunterschiede.“ (Neuberger 2002, 59ff.)

Hinter jedem dieser Paradigmen liegt ein bestimmtes Bild von Menschen und ihren Fähigkeiten – die Sichtweise, dass Menschen bzw. Kollektive geführt werden müssen, impliziert, dass die allermeisten Menschen unmündig sind, sich unterwerfen wollen und es natürlich „Starke“ und natürlich „Schwache“ gibt. Diese Menschenbilder finden sich hinter jeder Führungsdefinition als unterhinterfragte Voraussetzung und müssen bei der Beschäftigung mit dem Themenkreis „Führung“ mitbedacht werden.

### **3.1.2. Führungsforschung in ihrem interdisziplinären Kontext**

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt existiert noch kein in sich geschlossenes Feld der Führungsforschung, sondern die Beschäftigung mit „Führung“ findet im Schnittpunkt unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen statt, zu dem so unterschiedliche Disziplinen wie Philosophie, Pädagogik, Soziologie oder Rechtswissenschaft Beiträge geleistet haben und leisten. Gemeinsames forschungsleitendes Interesse ist die Frage nach einer (oder mehreren) Erklärung(en) für Führungserfolg bzw. der Erklärung von Führung als Phänomen an sich. Die systematische Führungsforschung ist zudem noch ein relativ junges Gebiet (z.B. im Vergleich zu Wissenschaften wie Ethik), das sich erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts konstituiert hat. Ziel der Führungsforschung ist es, theoretisch und empirisch fundierte, allgemeingültige Erkenntnisse zu gewinnen, die die Grundlage für Ratschläge und Handlungsanweisungen für effektives, erfolgreiches Führen bilden sollen (vgl. Klaus 1994, 223f.).

---

<sup>54</sup> Die Reihenfolge der Aufzählung ist von Neuberger übernommen.

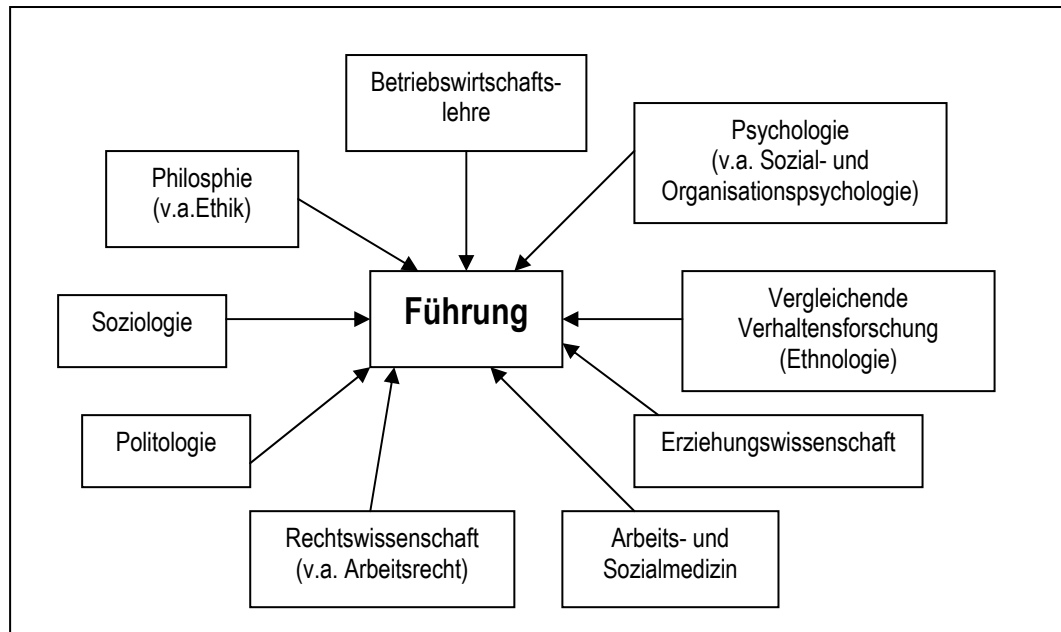


Abbildung 2: Führungsforschung als interdisziplinäres Konzept (nach: Wunderer/Grunwald 1980a, 6)

Diese unterschiedlichen theoretischen Modelle, die einen Einfluss auf die Führungsforschung haben, haben dazu beigetragen, dass es bis heute noch keine in sich geschlossene Führungstheorie gibt. Die hierfür verantwortlich gemachten Ursachen sind die uneinheitliche Definition des Führungsbegriffs und die divergenten Forschungsinteressen, die zu einander widersprechenden theoretischen Perspektiven und praktischen Handlungsanweisungen für Führungskräfte führen (vgl. Klaus 1994, 223 und Stogdill 1950, 1ff.), die für eine Zusammenschau der durchaus vorhandenen Einzelergebnisse und Einzelansätze eher hinderlich sind. Die Fragen, welche Faktoren in einem Führungsprozess oder welche Eigenschaften bzw. welches Verhalten einer Führungskraft von Erfolg gekrönt sein werden, kann von der Forschung nicht eindeutig behandelt werden – zu unklar sind kausale Zusammenhänge und unterschiedlichste Wechselwirkungen (vgl. Neuberger 1976, 11).

Die Unübersichtlichkeit des Feldes der Führungsforschung<sup>55</sup> und vor allem die theoretische Uneinheitlichkeit und die einander widersprechenden, aus der Theorie abgeleiteten Modelle für die Praxis führen dazu, dass Führungskräfte aus der Praxis der Führungsforschung zum Großteil mit Desinteresse oder offener Skepsis begegnen.

Die Arbeit in einem inter- bzw. transdisziplinären Kontext ist – wie oben gezeigt – schwierig: Begrifflichkeiten sind unklar, die jeweiligen nicht hinterfragten Annahmen der einzelnen

<sup>55</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Begriff „Führung“ Gegenstand sehr großen Interesses in den sozialwissenschaftlichen Forschungsgemeinschaften ist – das „Handbook of Leadership“ (Bass/Stogdill 1990) umfasst ca. 75.000 Quellen (vgl. Steyrer 1993, 100)

wissenschaftlichen Disziplinen sind unterschiedlich und erschweren die gegenseitige Verständigung, die Zusammenschau von Konzepten, die auf unterschiedlichen Theorien beruhen, ist ein oftmals mühseliger Prozess, die Forschungsinteressen sind andere. Trotzdem soll besonders auch darauf hingewiesen werden, dass die Arbeit in einem Feld, das von so unterschiedlichen Disziplinen bearbeitet wird, auch Vorteile mit sich bringt: Jede Disziplin bringt unterschiedliche theoretische Implikationen mit sich, unterschiedliche theoretische Modelle und differente Methoden. Diese Vielfalt kann auch ein Gewinn sein und es erleichtern, blinde Flecken der Wahrnehmung und der eigenen Herangehensweise aufzudecken.

### **3.1.3. Einteilung der (klassischen) Führungstheorien**

Die Zahl der verfügbaren Modelle und Theorien zu „Führung“ ist nahezu unüberschaubar – sie unterscheiden sich bezüglich ihrer Erkenntnisgrundlagen, ihrer Inhalte, ihres Forschungsinteresses und sind zusätzlich auf Grund der Komplexität des Führungsbegriffs schwierig einheitlich zu klassifizieren.

In der vorliegenden Arbeit verwende ich die Einteilung von Jago (vgl. 1982, 316), die ein Vierer-Raster entlang von zwei Achsen (Eigenschafts- vs. Verhaltenstheorien und *Universelle* vs. *Situative Führungstheorien*) vorgibt. Der Vorteil dieses Rasters ist seine Überschaubarkeit und seine Orientierung an historischen Entwicklungen, die nachgezeichnet werden. Zudem werden Unterschiede, die die Führungsforschung geprägt haben und nach wie vor eine entscheidende Rolle spielen, klar benannt, ohne dogmatisch festgeschrieben zu werden. Die Eckpunkte des Rasters sind zudem nicht wertend nebeneinander gestellt, sondern sind außerdem mögliche Näherungen an das komplexe Phänomen „Führung“, sie legen „nur“ bestimmte Herangehensweisen und Schwerpunkte innerhalb der Führungsforschung fest. Die Verwendung der Typologien von Führungstheorien nach dem Modell von Jago (1982) ermöglicht es auch, gleichzeitig Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Blickfeld zu haben und die wichtigsten Theorien in ein gemeinsames Modell einordnen zu können.

	Universelle Führungstheorien	Situative Führungstheorien
Eigenschafts- theorien	Universelle Eigenschaftstheorien	Situative Eigenschaftstheorien
Verhaltens- theorien	Universelle Verhaltenstheorien	Situative Verhaltenstheorien

Abbildung 3: Typologien von Führungsmodellen (nach: Jago 1982, 316, dt. nach: Steyrer 1993, 104)

Universellen Führungstheorien liegt die Annahme zu Grunde, dass es einen besten Weg zu führen gibt – kontextunabhängig, der in Form einer allgemeinen Handlungsanleitung zugänglich gemacht werden kann bzw. aus der Praxis und der Forschung abgeleitet werden kann. Konträr dazu wird in den *Situativen Führungstheorien* der Kontext und die je spezielle Situation betont – es gibt so keinen „richtigen“ Weg zu führen, sondern in jeder spezifischen Situation mehrere, deren Adäquatheit und Erfolg von der Situation bestimmt wird.

Eigenschaftstheorien bezeichnen die für den Führungserfolg maßgeblichen Eigenschaften einer handelnden Personen als relativ stabile Charakteristika, d.h. Eigenschaften dieser Personen, die diese Personen zeit-, orts- und situationsabhängig kennzeichnet. Im Gegensatz dazu beziehen sich die Verhaltenstheorien auf das Verhalten von Führungskräften, das der Situation angepasst wird und nicht so stabil erscheint wie die personencharakterisierenden Eigenschaften. Verhalten ist beobachtbares Agieren der Führungskraft, ist deren Handeln. Im Umfeld dieser Theorien finden sich dann auch Ansätze, die Führung als erlernbares Verhalten definieren, während Eigenschaftstheorien viel mehr davon ausgehen, dass Menschen über Führungskompetenz, d.h. eine Kombination bestimmter Eigenschaften, verfügen oder eben nicht, und die entscheidenden Fragen für Organisationen von daher solche nach der Auswahl von Führungskräften und nicht nach dem Training von Führungsverhalten sind.

Diese vier vorgestellten Führungstheorien stehen allerdings nicht monolithisch und ohne gegenseitigen Bezug zueinander nebeneinander, sondern sind miteinander verwoben und ergeben als Folge eine Matrix, in die die mehr oder weniger ausgearbeiteten und theoretisch fundierten Modelle eingeordnet werden können. Die entstehenden Mischformen aus *Universellen* und *Situativen Führungstheorien* auf



der einen Seite und *Eigenschafts- und Verhaltenstheorien* auf der anderen Seite bilden das oben dargestellte Raster, in das konkrete Modelle der Führungsforschung eingeordnet werden können (vgl. Steyrer 1993, 104).

Zu jeder Typologie gibt es verschiedene konkrete Führungsmodelle, wie die folgende Abbildung zeigt.

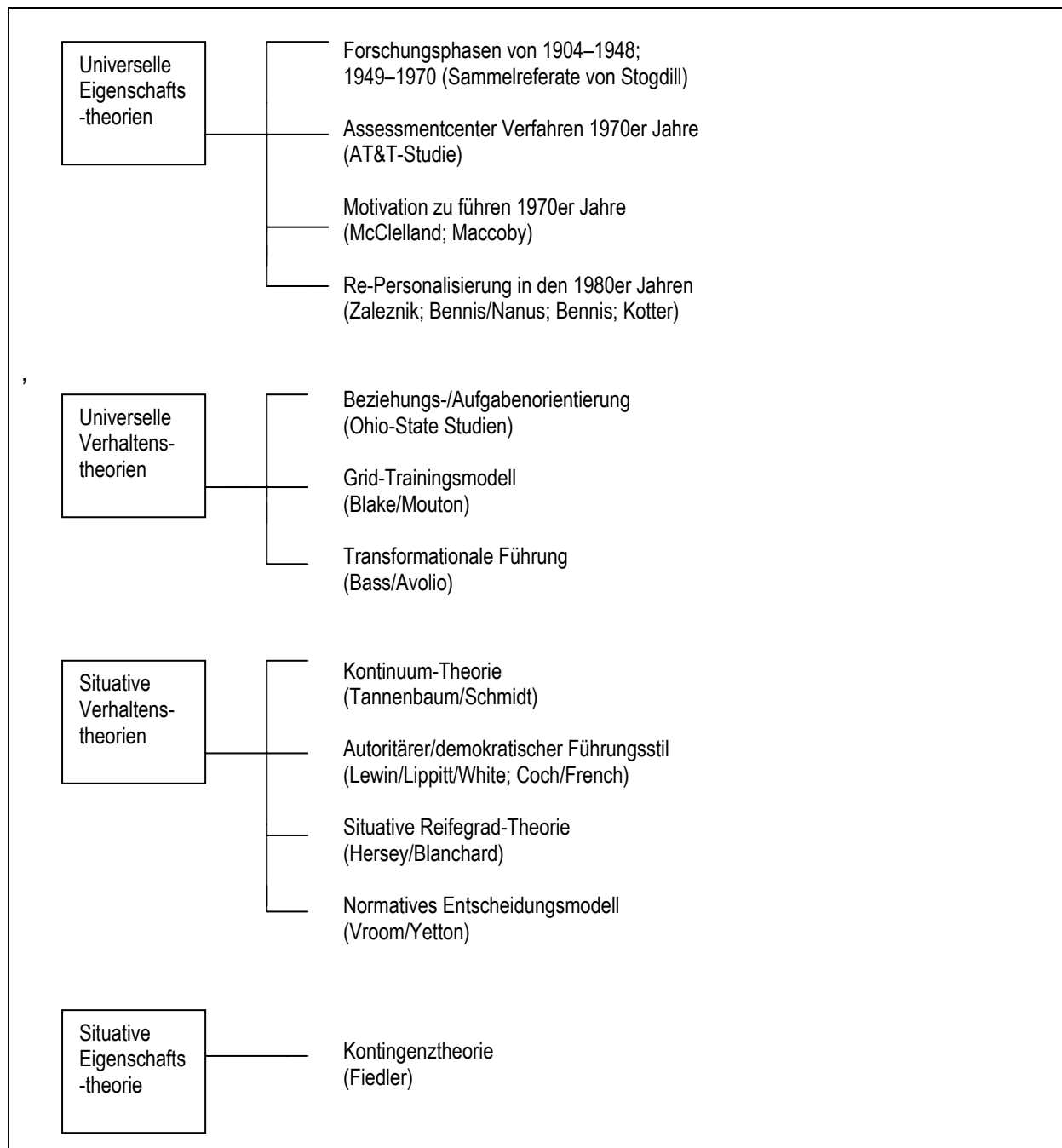


Abbildung 4: Führungsmodelle-Zuordnung (vgl. Steyrer 1993, 105)

Im Folgenden werden die Universellen Eigenschaftstheorien, die Universellen Verhaltenstheorien, die Situativen Verhaltenstheorien und die Situative Eigenschaftstheorie näher erläutert.

### 3.1.4. Universelle Eigenschaftstheorien

Universelle Eigenschaftstheorien zielen darauf ab, Führung und gelungene Führung durch Eigenschaften der Führungskräfte zu erklären, d.h. sie beziehen sich auf die individuelle Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft, die als etwas relativ Stabiles, Konstantes erscheint, und die nicht erst durch Interaktionen und Prozesse situationsspezifisch entsteht.

„Die Eigenschaftstheorie konzentriert sich auf die Führungsperson und sieht in deren Eigenschaften entscheidende Bedingungen des Führungserfolgs. Das Hauptaugenmerk ist darauf gerichtet, solche Persönlichkeitseigenschaften zu identifizieren, die erfolgreiche von erfolglosen und Führer von Nicht-Führern unterscheiden.“ (Delhees 1995, 897)

„Eigenschaften lassen sich umschreiben als relativ breite und zeitlich stabile Dispositionen zu bestimmten Verhaltensweisen, die konsistent in verschiedenen Situationen auftreten (vgl. Amelang/Bartussek 1990). Die Eigenschaftstheorie der Führung muss sich in ihren Grundzügen an dieser Umschreibung von Eigenschaften orientieren.“ (Delhees 1995, 898)

Die *Universellen Eigenschaftstheorien* sind der historisch älteste Ansatz der (wirtschaftswissenschaftlichen) Führungsforschung – sie waren richtungsweisend und forschungsbestimmend bis in die 40er-Jahre des 20. Jahrhunderts, wobei diese Zeit ihrer Dominanz in der Führungsforschung um 1900 begann. Doch *Universelle Eigenschaftstheorien* der Führung blicken rein prinzipiell (d.h. in den zu Grunde liegenden Erklärungsmodellen) auf eine weit längere Geschichte zurück – sie beziehen sich in der Suche nach Erklärungen für erfolgreiches Führen im Sinne einer Suche nach Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher FührerInnen auf ideengeschichtliche Traditionen, die bis zu Platon und Aristoteles zurückreichen (vgl. Steyrer 1993, 109).

Platon beschreibt in seinem Werk „Politeia“ <sup>56</sup> (genauer: Bücher VI und VII) die Eigenschaften, die einen erfolgreichen Führer auszeichnen durch eine Kombination folgender Eigenschaften:

- Wissbegierde
- Wahrheitsliebe
- Besonnene Mäßigung und Abwesenheit aller Gewinnsucht
- Abwesenheit von Niederträchtigkeit und Gemeinheit
- Gerechte und humane Seele
- Gelehrigkeit

---

<sup>56</sup> dt. „Der Staat“: In diesem Werk entwirft Platon (427–347 v.Chr.) einen modellhaften, idealtypischen Staat, indem er sich nicht auf konkrete, reale Zustände bezieht, sondern seine Vorstellungen eines bestmöglichen Staates entwickelt. Zur obigen Auflistung der idealtypischen Eigenschaften eines Führers muss demnach gesagt werden, dass dies rein Platons Überlegungen sind und nicht die Abbildung einer vorgefundenen Wirklichkeit – zudem ist im Hinterkopf zu behalten, dass der Staat prinzipiell in 3 Stände gegliedert ist, die von Platon nicht durchlässig gedacht wurden.

- Gutes Gedächtnis
- Sinn für schöne Formen (vgl. Aschauer 1970, 53)

Ebenfalls mit den idealen Eigenschaften eines Führers – im konkreten eines Fürsten – beschäftigte sich auch Macchiavelli (1469–1527, italienischer Staatstheoretiker der Renaissance): Für ihn verfügt der ideale Fürst über Entschlossenheit, Treue, Milde, Menschlichkeit, Aufrichtigkeit, Frömmigkeit und Gottesfurcht, Großmut und Kühnheit (vgl. Aschauer 1970, 54). Allerdings verweist Macchiavelli schon darauf, dass diese Eigenschaften in je spezifischen Situationen zum Tragen kommen müssen.

Die unterschiedlichen Auflistungen von Platon und Macchiavelli zeigen vor allem eines: die Eigenschaften eines idealen Führers unterliegen dem Wandel der Zeit – sie sind kultur- und zeitspezifisch: So spielen religiöse Tugenden bzw. Eigenschaften bei Platon überhaupt keine Rolle, bei Macchiavelli durchaus.

Im makrosoziologischen Ansatz wird die universelle Eigenschaftstheorie als „Great-Man-Theory“ (vgl. Wunderer/Grunwald 1980a, 113ff. ) bezeichnet – damit wird betont, dass vor allem angeborene Eigenschaften im Mittelpunkt stehen, Eigenschaften, über die, wenig verwunderlich, vor allem weiße Männer der Oberschicht im westlichen Kulturkreis verfügen. So ist es auch wenig verwunderlich, dass der Beginn der wissenschaftlichen Führungsanalysen vor dem Hintergrund der Definition von Eigenschaften, die erfolgreiches Führen ausmachen, normalerweise von den Untersuchungen von Sir Francis Galton („Hereditary Genius“, 1896) (vgl. Steyrer 1993, 110) markiert wird. Ziel dieser Untersuchungen war es, die Führungsposition berühmter Engländer statistisch und genetisch zu begründen. Passenderweise fanden seine nachfolgenden Forscherkollegen ihre Inspiration in den Werken von Charles Darwin („survival of the fittest“). Darwin wurde so interpretiert, dass die Überlegenheit der biologisch Tauglichsten genetisch determiniert ist.

Um einen Überblick über die verschiedenen Stadien der Diskussionen innerhalb der universellen Eigenschaftstheorien zu bieten, werden im Folgenden zeitlich aufeinanderfolgende Phasen der Forschung abgegrenzt voneinander dargestellt, um klarer zu machen, welche inhaltlichen Änderungen der Forschung stattgefunden haben und wie sich Forschungsinhalte durchaus auch verschoben haben: In der Literatur werden zunächst zwei Forschungsphasen voneinander abgegrenzt – eine erste von 1904 bis 1948 und eine zweite, daran zeitlich anschließende, von 1949 bis 1970. Diese beiden Forschungsphasen werden durch Sammelreferate dokumentiert (vgl. Stogdill 1972, Bass/Stogdill

1990).<sup>57</sup> Der Schwerpunkt der ersten Forschungsphase liegt auf der Unterscheidung Führer/Führerinnen und Geführten. Im Mittelpunkt stand der Versuch, Eigenschaften von FührerInnen zu beschreiben, die den Führer/die Führerin eben vom Gemeinvolk der Geführten unterschieden und ihre Besonderheit markieren. In der zweiten Forschungsphase verlagerte sich das Forschungsinteresse auf die Frage nach der Unterscheidbarkeit von erfolgreichem und nicht-erfolgreichem Führen bzw. den damit korrelierenden Eigenschaften der FührerInnen. Die beiden nachfolgenden Phasen<sup>58</sup> sind in sich nicht mehr ganz so einheitlich – sie werden durch Reaktionen auf äußere Einflüsse geschaffen und zeichnen sich doch noch durch weit reichende Gemeinsamkeiten, die sie von den anderen historischen Forschungsphasen unterscheiden, aus. Die Schlagworte, die mit der Forschungsphase in den 1970er-Jahren assoziiert werden, sind der Assessment-Center-Ansatz und Forschungen zur Motivation von Führungskräften, während die 1980er-Jahre und die vierte Forschungsphase durch die sog. Re-Personalisierung der Führungsforschung gekennzeichnet waren. Prinzipiell ist festzuhalten, dass, je weiter die Forschung fortgeschritten ist, „Eigenschaften“ und „universell“ immer stärker relativiert und mit dem jeweiligen Kontext in Bezug gesetzt wurden. Gegenwärtig beschreibt *Universelle Eigenschaftstheorie* der Führung vor allem eine Fragestellung und ein Forschungsinteresse, das vor allem die Persönlichkeit der Führungskraft und weniger die je spezifische Führungssituation in das Zentrum des Interesses stellt.

Die Kritikpunkte, die im Zusammenhang mit der *Universellen Eigenschaftstheorie* formuliert wurden und werden, lassen sich zu folgenden Hauptpunkten zusammenfassen: (vgl. Neuberger 2002, 237)

- Eigenschaften erfassen nur einen bestimmten Anteil der Persönlichkeit einer Person – eine Person wird aber als Ganzes eingestellt und befördert, d.h. zu den erwünschten Eigenschaften verfügt sie dann selbstverständlich auch über einige unerwünschte. Eine Person besteht nicht aus von einander isolierten Eigenschaften, sondern die Persönlichkeit zeichnet sich gerade durch ein Wechselspiel gegenseitiger Beeinflussung unterschiedlicher, sich durchaus auch widersprechender Eigenschaften aus.
- Führungskräfte sind keine Gruppe direkt gegenüber den Geführten – viele Führungskräfte sind in anderen Kontexten selbst Geführte
- Geführte spielen keine Rolle im Führungsprozess

---

<sup>57</sup> Erstmals publiziert wurden diese Ergebnisse 1948 – Stogdill, Ralph M: „Personal Factors associated with leadership: A Survey of the Literature“, in: The Journal of Psychology, 1948

<sup>58</sup> Hier folge ich in der zeitlichen Einteilung u.a. J. Steyrer (1993), die allerdings in der Neuauflage und der damit verbundenen Neufassung (3. Auflage, 2002) seines Beitrags in dieser Form nicht mehr erhalten ist. Die Gründe hierfür entziehen sich der Kenntnis der Verfasserin.

- Personen – d.h. auch Führungskräfte – sind lernfähig, ihre Eigenschaften verändern sich und sind nicht ein ganzes Leben lang stabil.
- Eigenschaften verändern sich auch in je unterschiedlichen Situationen.
- Für Eigenschaften gibt es keine exakten, standardisierten und wiederholbaren Messverfahren.
- Die Eigenschaftstheorien sind immer nur eine Momentaufnahme einer Person zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einem spezifischen Kontext – sie kann nicht als Grundlage für Prognosen im Sinne von „Wird diese Führungskraft auch in dieser Situation erfolgreich sein?“ herangezogen werden.

### Erste Forschungsphase von 1904 bis 1948

In dieser ersten Forschungsphase, die gleichsam den Beginn der modernen, wirtschaftswissenschaftlichen Führungsforschung markiert, wurden 124 Studien durchgeführt, die sich dem Themenkomplex „Führung“ vor dem Hintergrund der Eigenschaften, die FührerInnen von Geführten unterscheiden nähern (vgl. Steyrer 1993, 112f.). Grundlegende, nicht-hinterfragte Voraussetzung dieser frühen Untersuchungen war die Annahme, dass FührerInnen quasi als solche geboren wurden und sich immer schon von der Masse der Geführten abhoben.

Die Eigenschaften, die am häufigsten untersucht wurden, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Physische Merkmale: z.B. Größe, Gewicht, Aussehen
- Fähigkeitsmerkmal: z.B. Intelligenz, Sprachgewandtheit, Wissen
- Persönlichkeitsmerkmal: z.B. Originalität, Introversion/Extroversion, Dominanz, Selbstvertrauen, soziales Geschick, emotionale Kontrolle
- Schulerfolg
- Sozio-ökonomischer Status (vgl. Steyrer 1993, 112f.)

Diese Untersuchungen fanden zum Großteil zunächst unabhängig voneinander statt und arbeiteten mit unterschiedlichen Methoden, wie z.B. Beobachtung von Verhalten in Gruppensituationen, Analyse biografischen Materials, Benennung oder Einstufung durch qualifizierte BeobachterInnen, Beurteilung und/oder Tests von Personen in Führungssituationen. Stogdill (vgl. Stogdill 1972)<sup>59</sup> hat die

---

<sup>59</sup> Erstmals publiziert: Stogdill: „Personal Factors associated with leadership: A Survey of the Literature“, in: The Journal of Psychology, 1948, siehe Stogdill (1972) für die deutsche und von der Verfasserin herangezogene Übersetzung.

unterschiedlichen Studien dann zusammengefasst und zum einen ihre Führungskriterien explizit gemacht und zum anderen auch die unterschiedlichen Forschungsmethodiken miteinander in Bezug gesetzt. Der Überblick über die bis dato produzierten Datenmengen war richtungsweisend – zum ersten Mal wurde das Datenmaterial in Bezug zu einander gesetzt, konnten unterschiedliche Methoden, Ausrichtungen und Variablen miteinander verglichen und erweitert werden. Stogdill ermittelte die Korrelation zwischen Führungsqualifikation und spezifischen persönlichen Eigenschaften der FührerInnen, wobei er 27 Kategorien herausfilterte, die zumindest drei Mal in den von ihm analysierten Studien vorkamen.

Im Zuge der Datenanalyse kristallisierte sich für Stogdill eine Sammlung von Eigenschaften heraus, die bei Führern/Führerinnen wesentlich häufiger als bei Geführten vorkommen und die in fünf Gruppen zusammengefasst werden können:

- Fähigkeiten: Intelligenz, Wachsamkeit, verbales Geschick, Originalität, Urteilskraft
- Leistung: Schulleistung, Wissen, athletische Fertigkeiten
- Verantwortung: Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch, sich auszuzeichnen
- Partizipation: soziale Aktivität, Kooperations- und Anpassungsfähigkeit, Humor
- Status: sozioökonomische Position und Popularität

Merkmale	Korrelation mit Führung		Durchschnittswert	Zahl der Studien
	höchster Wert	niedrigster Wert		
Intelligenz	.90	-.14	.26	15
Schulleistungen	.39	-.27	.16	8
Alter	.71	-.32	.32	10
Größe	.71	-.13	.35	7
Gewicht	.52	-.04	.26	6
soziales Geschick	.98	+.10	.50	8
Beliebtheit	.82	+.23	.60	5

Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Führung und Persönlichkeitsmerkmalen (nach: Steyrer 1993, 114)

Auffallend an den Resultaten von Stogdill und richtungsweisend für die Führungsforschung insgesamt war die von ihm festgestellte große Streuung der Korrelationsmaße ebenso wie die relativ geringe Korrelation zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Führung. Dies wurde von Stogdill so gedeutet, dass es als Hinweis darauf gelten kann, dass Führung nicht so sehr von Eigenschaften des Führers/der Führerin und der Geführten abhängt, sondern auch davon, wie situationsadäquat das Verhalten des Führers/der Führerin ist. Unter Situation fällt für Stogdill auch die besondere Situation der Geführten in

Hinblick auf die Berücksichtigung ihrer Ziele und Bedürfnisse ebenso wie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten.

„Eine Person wird nicht auf Grund des Besitzes irgendeiner Kombination von Persönlichkeitszügen zum Führer, sondern das Muster der Persönlichkeitsmerkmale des Führers muß den Charakteristika, den Aktivitäten und Zielen der Folger entsprechen. Führung muß als Interaktion von Variablen verstanden werden, die in beständigem Fluß und Wandel sind.“ (Stogdill 1972, 117)

Die „universelle“ Gültigkeit der Eigenschaftstheorien findet sich wie oben gezeigt auch schon in dieser Phase nicht mehr oder nur mehr äußerst beschränkt – das fixe Set von Eigenschaften, das Führung definieren soll, für alle Zeiten, alle Orte und alle Anlässe, ist schon jetzt eines, das von Situation zu Situation unterschiedlich sein muss und zudem von den Bedürfnissen, Zielen und Fähigkeiten der Geführten ebenso abhängt wie von den Eigenschaften der Führungskraft – Führung ist für Stogdill mehr und mehr ein Prozess, ein aktives Geschehen zwischen Führenden und Geführten und lässt sich nicht ausreichend über die Eigenschaften einer Führungskraft erklären und fassen. Die Situation hat einen großen Einfluss auf das Verhalten der Führungskraft – auch wenn verschiedene Eigenschaften mehr oder weniger ausgeprägt vorhanden sind, ist es abhängig von der jeweiligen Situation und den damit zusammenhängenden und daraus resultierenden Anforderungen an die Führungskraft, welche Eigenschaften wann wie ausgeprägt zum Tragen kommen.

### Zweite Forschungsphase von 1949 bis 1970

In der ersten Forschungsphase stand die Frage nach den Eigenschaften, die kausal dafür verantwortlich sind, FührerInnen von Nicht-FührerInnen zu unterscheiden, im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Nach 1948 kam es zu einer deutlichen Änderung in den forschungsleitenden Fragestellungen – es ging nun nicht mehr darum, die Eigenschaften, die die Führenden auszeichnen und sie zu Führenden machen, sondern darum den Unterschied zwischen erfolgreichem und nicht-erfolgreichem Führen in Form von unterschiedlichen Eigenschaften der einzelnen Personen empirisch zu erfassen.

Die Forschungsdesigns erweiterten sich in mehreren Hinsichten – die Eigenschaften, die untersucht wurden, wurden um weitere, für den Führungserfolg nicht unwesentliche Eigenschaften ergänzt, wie z.B. technische und administrative Fähigkeiten, und die Forschungsmethoden wurden um neue Methoden aus dem Bereich der projektiven und situativen Tests (wie z.B. Minnesota Multiphasic Personality Inventory, der Rohrschach-Test, u.ä.) ergänzt (vgl. Steyrer 1993, 115). Die allermeisten

Studien arbeiteten zudem ausschließlich mit ManagerInnen und nicht mit anderen Führenden, was auch dazu führte, dass die Ergebnisse in sich schlüssiger und vergleichbarer wurden.

Stogdill hat die vorliegenden Untersuchungsergebnisse von 163 Studien aus dem Zeitraum von 1948 bis 1970 einer empirischen Literaturanalyse unterzogen und zusammengefasst (vgl. Bass/Stogdill 1990):<sup>60</sup> Stogdill beschäftigte sich mit dem untersuchten Zusammenhang zwischen Führungserfolg und persönlichen Eigenschaften der Führenden, wobei er in seine Studie ausschließlich Eigenschaften mit einbezog, die von mindestens drei Forschenden untersucht worden waren. Dabei fand er heraus, dass es nicht einzelne Persönlichkeitscharakteristika sind, die für Führungserfolg verantwortlich sind, da die untersuchten persönlichen Eigenschaften in ihrer Bedeutung und Ausprägung stark differierten und von einander abwichen. Es konnten keine einheitlichen Aussagen darüber gemacht werden, ob, so bestimmte Faktoren in einer bestimmten Ausprägung vorhanden sind, diese Person eine erfolgreiche Führungskraft ist oder sein wird.

Trotzdem konnte Stogdill (vgl. Bass/Stogill 1990, 86ff.) im Zuge seiner Untersuchung ein Portfolio an Eigenschaften zusammenstellen, die für die erfolgreiche Führungskraft von Bedeutung sind:

- Starkes Verantwortungsbewusstsein
- Starkes inneres Bedürfnis nach Aufgabenerfüllung
- Energie und Ausdauer in Hinblick auf die Zielerreichung
- Kreativität und Originalität im Kontext von Problemlösungen
- Selbstvertrauen
- Akzeptieren der Tatsache, dass Entscheidungen und Handlungen Konsequenzen mit sich bringen
- Stress- und Frustrationstoleranz
- Fähigkeit, das Verhalten anderer zu beeinflussen und soziale Beziehungssysteme aufzubauen

Stogdill nimmt an, dass eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit über ein Persönlichkeitsprofil verfügt, dass eine Kombination obiger Eigenschaften darstellt, und sich Führungserfolg nicht durch einzelne Eigenschaften erklären lässt. Trotzdem kann er kein jeder Situation, jeder Aufgabe adäquates Eigenschaftsbündel herausfiltern, dass einen Führenden/eine Führende von Geführten und/oder einen erfolgreichen/eine erfolgreiche von einem erfolglosen/einer erfolglosen Führenden unterscheidet.

---

<sup>60</sup> Erstmals publiziert wurden diese Ergebnisse 1974, in weiterer Folge werden diese Ergebnisse aus Bass/Stogdill (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, zitiert.



An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass sich die Eigenschaftstheorie in der Praxis immer noch großer Beliebtheit erfreut und implizit hinter weit verbreiteten Methoden der Personalauswahl liegt.

„Wir sind überzeugt davon, dass 80% der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Führungskraft durch ihre Auswahl und nur 20% durch gezielte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen beeinflusst werden können', diese Kernaussage stellt zwischenzeitlich die Basis unseres Vorgehens im Bereich Managementauswahl dar. Konsequenterweise setzen wir daher im Vorfeld der Entscheidung über Beförderungen oder über den generellen Zugang zu bestimmten hierarchischen Ebenen mit differenzierten Verfahren und Instrumenten der Management-Diagnostik an, die den Entscheidern (i.d.R. hochrangige Führungskräfte oder Gremien des Unternehmens) feinabgestufte Informationen über die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Kandidaten zur Verfügung stellen und somit einen Beitrag zur Verbesserung der Entscheidungsbasis liefern.“ (Kadow 1992, zit. in Neuberger 2002, 237)

Trotz der fehlenden empirischen Beweisführung für die Bedeutung ganz bestimmter Eigenschaften des Führenden/der Führenden für den Erfolg bzw. den Nicht-Erfolg von Führung ist es unzweifelhaft, dass bestimmte Eigenschaften, v.a. bestimmte Kombinationen von Eigenschaften, eine Rolle für den Erfolg von Führungskräften spielen:

„Es scheint eine Reihe von Strukturmerkmalen zu geben, die allen Führungssituationen gemeinsam sind und für deren Bewältigung eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen nützlich ist.“ (Neuberger 1977, 90)

### Dritte „Forschungsphase“ in den 1970er-Jahren

In den Jahren zwischen 1970 und 1980 war die Forschung im Bereich des eigenschaftstheoretischen Ansatzes wesentlich geringer als in den Jahren zuvor – die Ergebnisse der vorangegangenen Jahre widersprechen sich und der elitäre Anspruch der eigenschaftstheoretischen Führungsforschung stand in krassem Gegensatz zum emanzipatorischen Anspruch der StudentInnenbewegung.

Trotzdem lassen sich im Kontext der eigenschaftstheoretischen Forschung zwei Beiträge erkennen, die der Diskussion über Eigenschaften und Führungserfolg neue Impulse gegeben haben, auch wenn sie ein komplexeres Forschungsdesign aufweisen als in der klassischen eigenschaftstheoretischen Forschung und auch nicht mehr davon ausgehen, dass einzig Eigenschaften der Führungskraft für den Führungserfolg kausal und situations- und aufgabenunabhängig verantwortlich sind. Bei diesen Forschungsansätzen handelt es sich zum einen um den Assessment-Center-Ansatz und zum anderen um Studien über die Motivation.

Ein Assessment-Center<sup>61</sup> ist ein Verfahren, dass es BeobachterInnen erlaubt, BewerberInnen in Situationen agieren zu sehen, die möglichst genau Situationen aus dem zukünftigen Berufsumfeld widerspiegeln. Die von den BewerberInnen zu lösenden Aufgaben sind möglichst nahe und ähnlich den zu erwartenden Arbeitsinhalten. Das Verhalten und die erzielten Ergebnisse werden von den BeobachterInnen analysiert.

Eine der wegweisendsten und bekanntesten Studien über Assessment-Center-Verfahren ist eine Untersuchung von Bray & Grant (vgl. Bray/Campell/Grant 1974) (1966) bei AT&T, die über einen Zeitraum von mehreren Jahren durchgeführt wurde. Die Studie hatte nicht das Ziel, Eigenschaften, die für Führungserfolg von Bedeutung sind, herauszufiltern, sondern vielmehr ging es darum, Potenziale, Einstellungen und Motivation ebenso wie Persönlichkeitseigenschaften zu erfassen und so aussagekräftige Profile zu erarbeiten, deren Veränderungen über den Zeitverlauf beobachtbar waren. Entscheidend und neu war vor allem auch das Set an Methoden, dass im Rahmen dieser Studie zur Anwendung kam.

Zur Anwendungen kamen, neben Tests und Fragebögen, auch: ein zweistündiges Interview, die dreistündige Bearbeitung eines Postkorbs (Setting: Aufarbeiten der Post des Vorgängers oder der Vorgängerin), Herstellung von Weihnachtsspielzeug in Gruppen, führerlose Gruppendiskussion, biografischer Fragebogen, kurzer Lebenslauf und eine Selbstbeschreibung (vgl. Neuberger 2002, 258). Im Zuge dieser Studie wurden dann 25 Eigenschaftsvariablen erfasst, die für den Führungserfolg – und zwar ganz konkret bei AT&T – wichtig erschienen. Diese 25 Eigenschaftsvariablen konnten weiter kategorisiert und zusammengefasst werden und ergaben so folgende Zusammenstellung innerhalb von 7 Kategorien (vgl. Bass 1990, 872ff., Übersetzung der Autorin):

- Administrative skills (administrativ-organisatorische Kompetenzen)
- Interpersonal skills (interpersonelle, zwischenmenschliche Kompetenzen)
- Intellectual ability (intellektuelle Fähigkeiten)
- Stability of performance (Leistungstabilität)
- Motivation to work (Arbeitsmotivation)
- Career orientation (Karriereorientierung)
- Lack of dependence on others (Unabhängigkeit)

---

<sup>61</sup> Zu den historischen Wurzeln des Assessment-Center-Verfahrens ist zu sagen, dass ein ähnliches Verfahren bei der Auswahl von Geheimdienstagenten im 2. Weltkrieg von Seiten der US-Army zur Anwendung kam und ähnliche Verfahren auch schon bei der Wehrmacht der Weimarer Republik und in der britischen Armee belegt sind (vgl. Neuberger 2002, 258).

Die Forscher hatten die Möglichkeit, die ersten Gruppen, die sie im Assessment-Center beobachtet und analysiert hatten, 8 bzw. 20 Jahre später erneut zu beurteilen – und zwar wurde die tatsächlich erreichte Beförderung in Bezug zu den ursprünglich erreichten Bewertungspunkten gesetzt.

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Studie war die Erkenntnis, dass die Arbeitssituation eine ganz entscheidende Rolle in Hinblick auf den Führungserfolg und die Aufstiegschancen spielt. Die Arbeitsbedingungen sind selbst dann nahezu Erfolgsgaranten für den Aufstieg, wenn kein überragend günstiges Eigenschaftspotenzial vorliegt (vgl. Steyrer 1993, 122). Ganz verkürzt in einem Satz können die Ergebnisse der AT&T –Studie so zusammengefasst werden, dass die Aufstiegschancen von Führungskräften zwar von einer Kombination persönlicher Eigenschaften abhängen, diese aber auch genutzt werden müssen und im Arbeitskontext die Möglichkeit vorhanden sein muss, Eigenschaften und Verhalten auch zu erwerben.

Entscheidende Studien über Motivation, die den anderen Strang von Forschungsarbeiten im Kontext von Eigenschaftstheorien darstellen, wurden von McClelland und seinen MitarbeiterInnen durchgeführt. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses von McClelland (vgl. Steyrer 1993, 122ff.) stand die Motivation von Führungskräften. McClelland unterschied zwischen drei Persönlichkeitsmerkmalen: „Leistungsstreben“, „Machtstreben“ und „soziales Streben“. Diese drei Persönlichkeitsmerkmale wurden mit einem projektiven Test („Thematic Apperception Test“ – TAT) ermittelt. Bei diesem Testverfahren wurden Führungskräften mehrdeutige Bilder vorgelegt, die ein bis zwei Personen in Situationen zeigten, die sehr leicht als Arbeitssituationen interpretiert werden können. Ausgehend von diesen Bildern mussten die Führungskräfte möglichst spannende, fantasievolle Geschichten zu Papier bringen. Dabei wurden sie von den WissenschaftlerInnen insofern unterstützt, als sie durch Fragen wie z.B. Wer sind die Personen? Was hat sich vorher ereignet? geleitet wurden. Dieser Text wurde dann inhaltsanalytisch ausgewertet. Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass erfolgreiches Führen vor allem ein ausgeprägtes soziales Machtmotiv voraussetzt und das Leistungsmotiv weit weniger entscheidend ist. McClelland hat zudem zwischen zwei Machtmotiven unterschieden und diese Differenzierung war ein wichtiger Meilenstein in der Führungsforschung: Er unterschied das „personalisierte“ vom „sozialisierten“ Machtmotiv, wobei das erstere vor allem ein ganz persönliches, eigennütziges Streben nach Macht meint während im Gegensatz dazu zweiteres einen eher spielerischen Zugang zu Macht zur Erreichung von Zielen, die auch anderen nützen, beschreibt (vgl. McClelland 1970).

Unabhängig von McClelland arbeitete Maccoby mit einer sozialpsychologisch-psychoanalytisch orientierten Methode – im konkreten mit Tiefeninterviews, die eine Dauer von drei bis hin zu zwanzig Stunden haben konnte – mit ManagerInnen von Großkonzernen. Er hat auf Grund seiner Untersuchungen vier Motivationstypen abgeleitet, die mit den Motivvarianten (Leistungsstreben,

personalisiertes und sozialisiertes Machstreben, soziales Streben), die von McClelland erarbeitet wurden, zur Deckung gebracht werden können.

- Fachmann (Leistungsstreben) (vgl. Maccoby 1977, 39ff., 1979, 38ff.)  
Der Name ist Programm – diese Personen zeichnen sich durch rationales Denken, Ruhe, Aufrichtigkeit, Qualitätsorientierung aus.
- Dschungelkämpfer (personalistisches Machstreben) (vgl. Maccoby 1977, 64ff., 1979 62ff.)  
„Er erfährt das Leben und die Arbeit als einen Dschungel (nicht als Spiel), in dem es heißt, friß oder werde gefressen und in dem die Sieger die Verlierer vernichten. Ein Großteil seiner Kräfte ist dem Budget des inneren Verteidigungsministeriums zugewiesen.“ (Maccoby 1979, 35)
- Firmenmensch (soziales Machstreben) (vgl. Maccoby 1977, 73ff., 1979, 71ff.)  
Hier handelt es sich um den  
„[...] Mann der Organisation oder Funktionär, dessen Identitätsgefühl sich darauf gründet, daß er Teil einer mächtigen, schützenden Firma ist. Sein stärkster Zug ist die Sorge um die menschliche Seite des Unternehmens, sein Interesse an den Gefühlen der Menschen und seiner Umgebung.“ (Maccoby 1979, 35)
- Spielmacher (sozialisiertes Machstreben) (vgl. Maccoby 1977, 84ff., 1979, 82ff.)  
„Sein Hauptinteresse gilt der Herausforderung, der auf Konkurrenz beruhenden Tätigkeit, in der er sich als Sieger beweisen kann [...] Er reagiert auf Arbeit und Leben wie auf ein Spiel. Wettbewerb putscht ihn auf [...] Ihm gefallen neue Ideen, neue Techniken, frische Methoden und Abkürzungen [...] Sein Hauptziel im Leben ist, Sieger zu sein.“ (Maccoby 1979, 38)

Ebenfalls sehr bedeutend für die Weiterentwicklung der Eigenschaftstheorien waren die Studien von Ghiselli (vgl. Steyrer 1993, 116f.) über das Führungstalent. Im Mittelpunkt der Untersuchungen standen hier Fragen nach Identifikation von Eigenschaften und Fähigkeiten, denen im Zusammenhang mit erfolgreicher Führung eine entscheidende Rolle zukommt.

Der eigenschaftstheoretische Zugang in der Führungsforschung erhielt durch die neuen Ergebnisse des Assessment-Center-Ansatzes und der Motivationsstudien neuen Auftrieb – nachdem das Paradigma verabschiedet wurde, dass FührerInnen durch Eigenschaften hinreichend beschrieben werden könnten, verlagerte sich die Diskussion hin zur Beurteilung der Wahrscheinlichkeit von Führungserfolg auf Grund nicht ausschließlich Eigenschaften des Führenden/der Führenden, sondern unter Einbeziehung der Situation und der Geführten, mit komplexen Sets von Methoden, die zum Großteil auch Längsschnittuntersuchungen beinhalten (vgl. Neuberger 1990, 273ff.).

#### Vierte „Forschungsphase“ in den 1980er-Jahren

Die 1980er-Jahre waren ganz allgemein gesprochen von einem Trend zur Re-Personalisierung gekennzeichnet – den einzelnen Handelnden wurde wieder mehr Einfluss zugesprochen. Einzelne Personen, ihre Eigenschaften, ihr Verhalten und ihre Problembewältigungsstrategien standen im Mittelpunkt der Forschung. Nach Steyrer (vgl. 1993, 131) sind die prominentesten und bedeutendsten VertreterInnen dieser Forschungsphase: Levinson/Rosenthal (1984), Bass (1985), Bennis/Nanus (1985), Tichy/Devanna (1986), Kouzes/Posner (1987), Kotter (1988). All diese AutorInnen arbeiten aber eigentlich nicht mehr im engen Kontext der Eigenschaftstheorien, sondern diese Forschungstradition ist nur ein Strang in der Fundierung und ein Ausgangspunkt ihrer Arbeit. In den 1980er-Jahren werden *Charismatische* und *Transformationale Führungstheorien* entwickelt, in denen die Führungsforschung versucht, auf die sich veränderten politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realitäten, eine Antwort in ihrem Arbeitsbereich zu formulieren.

Abschließend sei nochmals festgehalten, dass die Eigenschaftstheorie – vor allem nach Verabschiedung ihres elitären Ansatzes – durchaus wertvolle Impulse für die Führungsforschung und zur Erarbeitung von Diagnosemanualen im Kontext von Personalentscheidungen und Personalentwicklung, die sich auch in der praktischen Arbeit bewährt haben (z.B: Assesment-Center-Ansatz) geliefert hat. Im Laufe der geschichtlichen Entwicklung wurden die Zusammenhänge zwischen Führungserfolg und den Eigenschaften der Führenden immer mehr in einen Kontext, der auch Veränderungen in der Persönlichkeit der Führenden (so werden bestimmte Eigenschaften eben erst in einer Führungsrolle entwickelt), spezifische Situationen, Geführte, u.a. mehr berücksichtigt, gestellt und die Vorstellung, dass es Eigenschaften gibt, die immer, überall und in jeder Situation zum Erfolg führen, verabschiedet – ebenso wie die Idee, dass es ein immer gleiches Persönlichkeitsprofil einer erfolgreichen Führungskraft gibt. Führungskräfte sind unterschiedlich – ebenso wie ihre Aufgaben, ihre Ressourcen und die Situationen, in denen sie sich wiederfinden. „Eigenschaften“ sind eine vereinfachende Beschreibung komplexer Phänomene – und in der Geschichte der Entwicklung eigenschaftstheoretischer Ansätze wurde diese Komplexität immer mehr berücksichtigt. Diese Entwicklung war die Ursache dafür, dass neue Ansätze, die durchaus auch Elemente der Eigenschaftstheorie enthalten, diesen durchaus auch eigentlich konträr gegenüberstehen, indem sie z.B. das Verhalten (das im Gegensatz zu den Eigenschaften, die eigentlich als unbeobachtbare, theoretische Konstrukte, gesehen werden können, beobachtbar ist) berücksichtigen und miteinbeziehen.

„Eigenschaften sind hypothetische Ursachen für beobachtbares, aktuelles Verhalten, das kein 1:1-Ausdruck einer bestimmten Persönlichkeitsdisposition ist, sondern Resultat der Interaktion vieler Eigenschaften, situativer Bedingungen, sozialer Normen und individueller und/oder sozialer Interessen – und alle diese angenommenen Ursachen durchlaufen den Prozess, der eben geschildert wurde: Beobachtende sind auf Sprachgebrauch, Sichtweisen und Erfassungsmethoden (die immer auch Erzeugungsmethoden sind) festgelegt, die sich in einem bestimmten sozialen Umfeld durchgesetzt haben und deshalb gängige, akzeptierte und erwartete Praxis sind.“ (Neuberger 2002, 227)

### 3.1.5. Universelle Verhaltenstheorien

Wie in obiger Darstellung der „*Universellen Eigenschaftstheorien*“ gezeigt, war es zu Beginn des 20. Jahrhunderts bis in die 40er-Jahre des 20. Jahrhunderts hinein diese Theorierichtung, die die Führungsforschung dominierte und Forschungsinteressen im Zusammenhang mit Führung sich vor allem darauf konzentrierten, Führung anhand bestimmter personaler Eigenschaften des Führers/der Führerin, die den Führer/die Führerin von den Geführten bzw. die erfolgreichen von den erfolglosen FührerInnen abgrenzten, zu definieren. Nachdem allerdings die Ergebnisse der Führungsforschung im Geist der *Universellen Eigenschaftstheorien* nicht im Stande waren, „Führung“ und/oder erfolgreiche „Führung“ plausibel zu erklären, wandelten sich die Forschungsfragen der Führungsforschung von „Wer ist eine (erfolgreiche) Führungskraft?“ hin zu „Wie verhält sich eine (erfolgreiche) Führungskraft?“ oder „Wie handelt ein Führer/eine Führerin?“.

Führung in diesem Sinne ist ein Prozess, der von außen beobachtet werden kann, und der aus Interaktionen zwischen Führer/Führerin und Geführten besteht, die nun in den Mittelpunkt des Interesses der ForscherInnen rücken. Aus diesen Interaktionen zwischen Führenden und Geführten lassen sich Rückschlüsse auf erfolgreiche, effektive FührerInnen ziehen und der Unterschied zwischen erfolgreichen, effektiven FührerInnen und solchen, die eben nicht erfolgreich und effektiv sind, liegt in ihrem Verhalten bei der Interaktion mit den Geführten begründet. „Führung“ ist in diesem Ansatz nicht ein Merkmal - eine Eigenschaft oder ein Set von Eigenschaften – das den Führer/die Führerin kennzeichnet, sondern eine prozesshafte Aktivität der Interaktion.

Die Ausgangsfragen der Führungsforschung im Geiste der *Universellen Verhaltenstheorien* der Führung kumulieren zu folgenden zwei Problembereichen, die es zu hinterfragen und erforschen gilt, und die miteinander auf das Engste verwoben sind (vgl. Steyrer 1993, 152). Die erste Frage ist die Frage nach der prinzipiellen Beschreibbarkeit von Führungsverhalten und die damit einhergehende Suche nach passenden, treffenden, vergleichbaren Kategorien zur adäquaten Beschreibung von Führungsverhalten. Darauf aufbauend treten dann Fragen auf, die sich mit der Effizienz von Führungsverhalten beschäftigen: Welches Führungsverhalten ist gleichsam ein Garant für den Erfolg? Wie kann effizientes

von nicht-effizientem, erfolglosem Führungsverhalten unterschieden werden und wie können diese Unterschiede in tragfähigen Kategorien gemessen werden?

Auch die *Universelle Verhaltenstheorie* ging – ähnlich wie die *Universelle Eigenschaftstheorie* – davon aus, dass es einen optimalen Führungsstil<sup>62</sup> gibt, der jederzeit und in allen Situationen von Erfolg gekrönt sein wird. Der wesentliche Unterschied zur *Universellen Eigenschaftstheorie* liegt – sehr vereinfachend und auf den Punkt gebracht – vor allem darin, dass „Verhalten“ immer auch (bis zu einem gewissen Grad) etwas Erlernbares, Veränderbares ist, während „Eigenschaften“ im Sinne der *Universellen Eigenschaftstheorie* wesensimmanent – und damit auch weit statischer – sind. Wenn man/frau sich vor Augen hält, dass die entscheidenden Fragen der *Universellen Eigenschaftstheorien* „Welche Personen sind (gute, effektive, erfolgreiche) FührerInnen?“ sind und daneben die Frage der *Universellen Verhaltenstheorie* „Was tun (gute, effektive, erfolgreiche) FührerInnen?“ so wird auch deutlich, in welchem Anwendungs- und Praxiskontext die Ergebnisse der Forschung einfließen werden. Eigenschaftstheoretische Modelle finden sich mehr oder weniger implizit im Kontext der Auswahl von Führungskräften, während verhaltstheoretische Modelle darauf abzielen, Führungsverhalten, Führungsstile durchaus auch im Sinne der Erarbeitung von Trainingskonzepten zu verbessern. Hier finden sich ganz praktische Handlungsanweisungen für Führungskräfte, die Leitlinien für effektives, erfolgreiches Führungsverhalten vorgeben.

Die Hauptmeilensteine im Zusammenhang mit der Entwicklung der *Universellen Verhaltenstheorie* werden anhand dreier – für ihre Zeit – bahnbrechenden und einflussreichen Studien vorgestellt werden. Zunächst werde ich die IOWA-Laborstudien von Lewin et al. (vgl. White/Lippitt 1972, Staehle 1999, 339f.), die gleichermaßen den Ausgangspunkt für die empirische Führungsforschung als solche darstellen, vorstellen und in ihrer Bedeutung analysieren, um dann als zwei Folgestudien, die die größte Bedeutung erlangten, und denen die längste und tiefgreifendste Wirkung auf die Führungsforschung zugesprochen wird, die Michigan-Studie (vgl. Katz/Kahn 1972) und die Ohio-State-Studie (vgl. Steyrer 1993), darstellen. Nach der Darstellung der Methoden und Ergebnisse dieser Studien wird ein für die situative Verhaltenstheorien bedeutendes Paar zur Definition von Führungsstilen vorgestellt, nämlich die transformationale und die transaktionale Führung.

---

<sup>62</sup> „Führungsstil“ definieren Wunderer/Grunwald (1980a, 221) als „ein zeitliche überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern.“ Dieser Begriff wird in der Führungsforschung nicht einheitlich verwendet und konsistent definiert, es scheint allerdings eine gewisse Einigkeit dahingehend zu geben, dass darunter ein eher langfristiges, stabiles Verhalten der Führungskraft (und zwar in Interaktion mit den Geführten) zu bezeichnen ist, und auch so etwas wie eine „normative Grundeinstellung“ der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen. (Zum „Führungsstil“ sei – ohne Anspruch auf Vollständigkeit, nur als erster Hinweis – verwiesen auf: Staehle (1990, 309ff.), Seidel (1978, 104 ff.)

Die Kritikpunkte – vor allem an den unhinterfragten Grundvoraussetzungen – denen sich die verhaltenstheoretischen Ansätze stellen müssen, lassen sich zu folgenden Punkten zusammenfassen (vgl. Neuberger 2002, 390f.):

- Verhalten ist durchaus auch Teil der Persönlichkeit und Verhalten von Führungskräften verrät etwas über ihre Persönlichkeit.
- Verhalten wird isoliert, in dem es immer Bestandteil des Führungsverhaltens ist – es ist aber auch bedingt durch und resultiert aus dem Verhalten der Geführten, der Situation etc.
- Bei der Betrachtung der Folgen des Verhaltens mit der Fokussierung auf Führung und gelungene Führung werden die Konsequenzen des Verhaltens eindimensional unter einem Aspekt subsummiert.
- Führungsverhalten in diesem Kontext muss prinzipiell beobachtbar und quantifizierbar sein.
- Führungsverhalten schließt aus, dass FührerInnen in anderem Kontext Geführte sein können – dieser Aspekt findet in die Ansätze der *Universellen Verhaltenstheorien* der Führung kaum Eingang.
- In vielen Fällen sind die Forschungen nur Querschnittsuntersuchungen, die Prozessbetrachtungen nicht in ihre Forschungsdesigns integrieren.
- Methodologisch wird davon ausgegangen, dass es ein real beobachtbares, von den MitarbeiterInnen doch einigermaßen objektiv erfassbares Verhalten der Führungskraft gibt. Zudem ist – wie bei quantitativer Forschung generell – immer davon auszugehen, dass implizit angenommen wird, ein Fragebogen, ein Testverfahren, ist im Stande, eine Abbildung von Verhalten oder Eigenschaften zu leisten.

### IOWA-Studien<sup>63</sup>

Diese Studie von Lewin, Lippitt & White, die in den Jahren 1938–1940 durchgeführt wurde, ist der Ausgangspunkt für die empirische Führungsforschung, die Verhalten und Interaktionen der Führungskraft und seiner MitarbeiterInnen, den Geführten, über einen längeren Zeitraum beobachtet, um daraus dann Rückschlüsse auf erfolgreiches Führungsverhalten ableiten zu können. Diese Studie war und ist der Grundstein für den Teil der Führungsforschung, der ausgehend von praktischen, empirisch belegbaren Untersuchungen versucht, theoretische und nicht nur im konkreten Einzelfall anwendbare Aussagen über erfolgreiches Führungsverhalten zu entwickeln.

---

<sup>63</sup> vgl. White/Lippitt (1972) als eine einen Überblick bietende Darstellung eines Teils ihrer Forschungsarbeiten



Das Forschungsteam von Lewin, Lippitt & White hatte es sich zum Ziel gesetzt, die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile sowohl auf individuelles Verhalten als auch auf das Verhalten der gesamten geführten Gruppe insgesamt zu beobachten. Dafür arbeitete das Forscherteam mit Kindern im Alter von zehn und elf Jahren, die in Laborsituationen fremdbeobachtet wurden, wobei das entscheidende Merkmal der Studie die Entscheidungsmacht (Supervision) darstellt. Theoretischen und methodisch handlungsleitenden Ausgangspunkt der Studie bildete die Unterscheidung zwischen drei verschiedenen Gruppenführungsstilen (vgl. Staehle 1999, 339f.):

- *Autokratischer Gruppenführungsstil*, der dem Führer/der Führerin eine hohe Entscheidungsmacht zugesteht
- *Demokratischer Gruppenführungsstil*, in dem der Führer/die Führerin nur über eine niedrige Entscheidungsmacht verfügt
- *Laissez-Faire-Stil*, der dem Führer/der Führerin überhaupt keine Entscheidungsmacht einräumt. Dieser Führungsstil war ursprünglich nicht Teil des Forschungsdesigns und wurde nicht als Führungsstil definiert, sondern entwickelte sich als Zustand, in dem der Führer/die Führerin über keinerlei Führungskompetenz und Entscheidungsmacht verfügt, zufällig im Rahmen der Forschung. Einem/einer der GruppenleiterInnen, der/die eigentlich den demokratischen Gruppenführungsstil pflegen sollten, entglitt die Kontrolle über seine/ihre Gruppe. In der Folge wurde der Gruppenleiter/die Gruppenleiterin gebeten, die Gruppe einfach weitermachen zu lassen und der daraus entwickelte Führungsstil wurde Teil des Forschungsdesigns (vgl. Staehle 1999, 339f.).

Die an der Studie teilnehmenden Kinder wurden im Rotationsverfahren abwechselnd mit unterschiedlichen Führungsstilen konfrontiert, wobei sie diese Führungsstile im Rahmen ihrer Freizeitgestaltung erlebten.

Nachfolgend zur Verdeutlichung der Definitionen und Vorgaben der unterschiedlichen Führungsstile folgende Tabelle, die einzelne Führungsstile über deren Zielvorgaben, Arbeitsfestlegung, Arbeitsverteilung und Arbeitsbeurteilung definiert (vgl. White/Lippitt 1972, 64):

<b>Führungsstil</b>	<b>autoritär</b>	<b>demokratisch</b>	<b>laissez-faire</b>
<b>Kriterium</b>			
<b>Zielvorgabe</b>	Vorgabe der Ziele durch den Führer	Ziele sind das Ergebnis einer Gruppenentscheidung bei Unterstützung durch den Führer	Völlige Freiheit für Einzel- oder Gruppenentscheidungen, minimale Beteiligung des Führers
<b>Arbeitsfestlegung</b>	Aktionsschritte werden nacheinander vom Führer vorgegeben, so dass die jeweils folgenden Schritte unklar bleiben	Generelle Vorgehensweise in der Gruppe festgelegt. Wenn gewünscht, gibt der Führer Rat und schlägt alternative Aktionsschritte vor.	Führer stellt Arbeitsmaterial zur Verfügung und liefert auf Wunsch Informationen
<b>Arbeitsverteilung</b>	Führer verteilt die Arbeit und bildet Arbeitsgruppen	Arbeitsverteilung und Gruppenwahl durch Mitglieder selbst	Keine Intervention des Führers
<b>Arbeitsbeurteilung</b>	Führer lobt und tadelt einzelne Mitglieder persönlich, nimmt nicht am Arbeitsprozess teil	Führer sucht nach objektiven Maßstäben der Kritik, versucht am Gruppenprozess teilzuhaben	Einzelne, spontane Kommentare, keine Steuerung und Beurteilung der Gruppenarbeit

Abbildung 6: Vorgaben für das Führungsverhalten, IOWA-Studien (nach: Hentze/ Brose 1990, 167)

Lewin, Lippitt & White stellten eine deutliche Überlegenheit des demokratischen Führungsstils fest, wobei der Laissez-Faire-Stil am schlechtesten abschnitt. Die mit dem jeweiligen Führungsstil verbundenen Verhaltensweisen der Gruppen in Relation zu dem gezeigten Führungsstil ist klar zusammengefasst in nachfolgender Tabelle.

<b>Führungsstil</b>	<b>autoritär</b>	<b>demokratisch</b>	<b>laissez-faire</b>
<b>Kriterium</b>			
<b>Arbeitsatmosphäre</b>	hohe Spannung, Ausdruck von Feindseligkeit	entspannte, freundliche Atmosphäre	Atmosphäre der Willkür des Einzelnen
<b>Gruppenkohäsion</b>	unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten	höhere Kohäsion, geringere Austritte	geringere Kohäsion
<b>Aufgabeninteresse</b>	niedriges Interesse an der Aufgabe	höheres Interesse an der Aufgabe	geringeres Interesse an der Aufgabe
<b>Arbeitsintensität/-qualität</b>	höhere Arbeitsintensität	hohe Originalität der Arbeitsergebnisse	
<b>Arbeitsbereitschaft</b>	Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Führers	Weiterarbeit auch bei Abwesenheit des Führers	Arbeitsunterbrechung bei Bedarf
<b>Arbeitsmotivation</b>	geringe Arbeitsmotivation	höhere Motivation der Gruppe	geringere Arbeitsmotivation

Abbildung 7: Führungsverhalten und daraus resultierende Verhaltensweisen der Gruppen, IOWA-Studien (nach Hentze/Brose 1990, 168)

Aus diesen Studienergebnissen wird offensichtlich, dass die besten Ergebnisse und zwar sowohl bezüglich Gruppenkohäsion und Arbeitsatmosphäre als auch in den Bereichen Arbeitsqualität und Aufgabeninteresse und Arbeitsmotivation durch einen *Demokratischen Führungsstil* erzielt wurden. Der *Demokratische Führungsstil* räumt den geführten Gruppenmitgliedern den größten Handlungsspielraum

ein und lässt Raum für eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Arbeiten der Gruppe. Der Laissez-Faire-Stil ist im Grunde genommen kein „Führungsstil“ im engeren Sinn, da er die Position des Führers/der Führerin mit keinem Handlungs- und Entscheidungsspielraum versieht, sondern eher eine völlige Aufhebung dieser Position vorgibt.

Zu beachten ist bei der Interpretation der Studienergebnisse von Lewin, Lippitt & White, dass sie mit Kindern arbeitet und die Ergebnisse von daher nicht unbedingt 1:1 auf die Führung und den Aufbau von wirtschaftlich orientierten Unternehmen und Organisationen übertragen werden können. Entscheidend – abgesehen von den inhaltlichen Ergebnissen der Studie – ist auch, dass diese sozialwissenschaftliche Untersuchung der Ausgangspunkt der gesamten empirisch arbeitenden Führungsforschung war und den Grundstock und die Basis für eine Fülle weiterer, darauf aufbauender Untersuchungen gelegt hat. Aus dieser Vielzahl von anschließenden empirischen Untersuchungen zum Themenkreis Führungsverhalten ragen zwei Studien, nämlich die Michigan-Studie und die Ohio-State-Studie hervor, die im Folgenden beschrieben werden. Diese beiden errangen den größten Bekanntheitsgrad und die weiteste Verbreitung, sowohl in der theoretischen Auseinandersetzung als auch in Hinblick auf die Verwertung ihrer Ergebnisse in der praktischen Arbeit.

#### Michigan Studie<sup>64</sup>

Seit knapp nach dem Ende des 2. Weltkriegs arbeitete die Forschungsgruppe von Katz, Kahn & Likert an der University of Michigan an der Erforschung von Faktoren, die einen günstigen Einfluss auf die Produktivität und Zufriedenheit von Arbeitsgruppen haben, wobei sie sich dieser Frage von Seiten des Verhaltens der Führungskräfte aus näherten. In ihren Studien kamen sie zu dem Schluss, dass sich erfolgreiche Führungskräfte anders verhielten als erfolglose, d.h. das Verhalten der Führungskraft hat Auswirkungen auf Produktivität, Kosten und Arbeitszufriedenheit bei den geführten MitarbeiterInnen.

Methodisch arbeiteten Katz, Kahn & Likert mit einem sorgfältig auf einander abgestimmten System von Fragebögen und Interviews, die die Motivation, Einstellung und Zufriedenheit von Arbeitern, Vorarbeitern und deren Vorgesetzten nachzeichneten und darstellten.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> vgl. Katz/Kahn (1972) als eine einen Überblick bietenden Darstellung eines Teiles ihrer Forschungsarbeit der Autoren selbst.

<sup>65</sup> vgl. Stelmaszyk (1981): Die erste Untersuchung fand bei einer großen Versicherungsgesellschaft statt. Diese Ergebnisse konnten dann im Rahmen einer zweiten Untersuchung von Instandhaltungstrupps bei der Eisenbahn bestätigt werden. Daneben gab es noch viele weitere von der Michigan-Gruppe durchgeführte Untersuchungen, die in ihrer Gesamtheit an dieser Stelle zwar nicht dargestellt werden können. Es ist jedoch angebracht, auf die Vielzahl an empirischen Daten

Die Forschungsgruppe rund um Katz, Kahn & Likert ordnet die Führungsstile entlang oder eher zwischen Aufgabenorientierung und MitarbeiterInnenorientierung an, die gleichsam die beiden Eckpunkte als Extreme markieren (vgl. Hentze/Brose 1990, 182). Aufgabenorientierung bezeichnet ein Führungsverhalten, dass die zu leistenden Aufgaben und die zu erzielenden Ergebnisse in den Mittelpunkt stellt, das Hauptaugenmerk liegt hier auf der Arbeit der MitarbeiterInnen. Hier sind die geführten MitarbeiterInnen lediglich Erfüllungsgehilfen für die vom Unternehmen zu erreichenden Ziele, die Anforderungen an sie sind klar definiert und abgegrenzt. Im Gegensatz und in scharfer Abgrenzung dazu wird bei mitarbeiterInnenorientierter Führung ein Schwerpunkt auf die „menschlichen“ Aspekte der Gruppe gelegt. Hier gibt es viel Raum für zwischenmenschliche Beziehungen, die die Basis für überdurchschnittliche Arbeitsleistungen als Folge von Begeisterung und Engagement für die Arbeit und durch das Wohlfühlen durch die erlebte Wertschätzung als ganzheitliche Person darstellen. Ein mitarbeiterInnenorientierter Führungsstil bedeutet, MitarbeiterInnen als Individuen mit ganz persönlichen Wünschen und Bedürfnissen wahrzunehmen und ihnen mit Respekt, Interesse und Wertschätzung zu begegnen (vgl. Hentze/Brose 1990, 183). Zunächst wurde ein theoretisches Modell konzipiert, in dem MitarbeiterInnen-Orientierung und Aufgabenorientierung sich ausschließende Eckpunkte waren, d.h. dass eine hohe MitarbeiterInnen-Orientierung automatisch eine geringe Aufgabenorientierung bedeutet. Später allerdings wurden – ähnlich wie bei der Ohio-State Studie – MitarbeiterInnen-Orientierung und Aufgabenorientierung als einander nicht ausschließende, voneinander größtenteils unabhängige Kategorien definiert.

Erfolgreiches Führungsverhalten lässt sich – laut der Forschungsgruppe Katz, Kahn & Likert in folgenden fünf Bedingungen zusammenfassen (vgl. Staehle 1999, 345):

- Prinzip der gegenseitigen Unterstützung
- Kontrolle durch Gruppen
- Hohe Leistungsziele
- Technisches Wissen
- Koordination, Terminierung, Planung

Grundlegend für die Michigan Studie war die Annahme, dass eine höhere Zufriedenheit auch zu höherer Produktivität führt, was sich so empirisch nicht belegen ließ (vgl. Hentze/Brose 1990, 184). Zudem sind die Michigan Studien in Bezug auf die kausalen Zusammenhänge der beobachtbaren

---

hinzuweisen, die von der Michigan-Gruppe zusammengetragen wurden und die in ihrer Gesamtheit die Basis für darauf aufbauenden theoretischen Modelle waren.

unterschiedlichen Führungsstile und ihrer Auswirkungen unklar: Ebenso wie ein Führer/eine Führerin durch sein/ihr Führungsverhalten das Verhalten der Geführten, ihre Zufriedenheit und ihrer Arbeitsleistung beeinflussen kann, können geführte MitarbeiterInnen durch ihr Verhalten Einfluss auf den Führungsstil nehmen.

### Ohio-State Studien

Die vielleicht berühmtesten Studien im Kontext der Führungsforschung überhaupt wurde in den 1950er-Jahren von einem Forscherteam an der Ohio-State University durchgeführt. Ziel der Studien war es, Führungsverhalten zunächst einmal adäquat beschreiben zu können und damit auch messbar machen zu können. Diese Arbeit hat dann die Grundlage dafür geschaffen, zwischen beobachtbarem Führungsverhalten und den Konsequenzen, die dieses je spezifische Führungsverhalten auf die geführten MitarbeiterInnen in Hinblick auf ihre Zufriedenheit und Arbeitsleistung hat, zu unterscheiden.

Als erstes Ergebnis des im Rahmen dieser Forschungsstudien entwickelten Fragebogens („Leader Behavior Description Questionnaire“ = LBDQ) wurden neun Kategorien, die zur Charakterisierung von Führungsverhalten herangezogen werden können, entwickelt (vgl. Steyrer 1993, 145):

- Integration der Gruppenmitglieder
- Kommunikation
- Betonung der Leistung
- Repräsentation der Gruppe nach außen
- Fraternisierung (Verhaltens des Führers/der Führerin, durch das er/sie die Rolle eines „normalen“ Gruppenmitglieds übernimmt)
- Organisation der Arbeit und der Gruppenbeziehungen
- Anerkennung
- Initiative
- Dominanz

Zu jeder dieser Kategorien wurden unterschiedliche, das Verhalten beschreibende Aussagen verfasst, wobei von zunächst 1790 für die ersten Untersuchungen in Form eines Fragebogens, mit Hilfe dessen Versuchspersonen das Verhalten von Vorgesetzten beschreiben sollten, nur 150 ausgewählt wurden.

Weiterentwickelt wurde dieser Ansatz von den beiden Forschern Halpin und Winer (vgl. Halpin/Winer 1957, vgl. Wunderer/Grunwald 1980a, 239f.), die mit Hilfe eines leicht modifizierten Fragebogens mit 150 Items vier orthogonale Faktoren bestimmen:

- *Consideration*: freundschaftliches, respektvolles Verhalten
- *Initiating Structure*: Kreation klarer Kommunikationsstrukturen und Rollenverteilungen, Aufgabenstrukturierung
- *Production Emphasis*: Aufgabenorientierung bei gleichzeitigem Leistungsansporn
- *Sensitivity* bzw. *Social Awareness*: Sensibilität und Aufmerksamkeit für soziale Beziehungen und Gruppenprozesse.

Davon sind die beiden Ersteren die Hauptfaktoren, die zum einen Beziehungsorientierung und zum anderen Aufgabenorientierung beschreiben, von einander unabhängig, was als eines der wichtigsten Ergebnisse der Ohio-State Studien zu werten ist. Wenn diese beiden Dimensionen jetzt entlang eines jeweiligen Kontinuums von niedriger zu hoher Ausprägung miteinander kombiniert werden, so erhält man den Ohio-State-Leadership-Quadranten.

hoch	Beziehungsorientierung	hohe Beziehungs- und niedrige Aufgabenorientierung	hohe Beziehungs- und hohe Aufgabenorientierung
		niedrige Beziehungs- und niedrige Aufgabenorientierung	hohe Aufgaben und niedrige Beziehungsorientierung
niedrig	niedrig	Aufgabenorientierung	
		niedrig	hoch

Abbildung 8: Ohio-State-Leadership-Quadrant (nach Steyrer 1993, 157)

Dieser Ohio-State-Leadership-Quadrant ist die Basis für zahlreiche praxisorientierte Führungskonzepte, da er – d.h. die ihm zu Grunde liegende theoretische und empirische Basis - das Messen identifizierbaren Verhaltens und die Generierung vergleichbarer Daten ermöglicht (vgl. Wunderer/Grunwald 1980a, 249ff.).

Das bekannteste praktische Führungskonzept auf dieser Basis ist das „Grid-Modell“ von Blake und Mouton, wobei diese auf der horizontalen und der vertikalen Ebene der Produktorientierung und der MitarbeiterInnenorientierung eine neunstufige Skala anlegen. Daraus ergeben sich zwar rein theoretisch

dann 81 unterschiedliche Führungsstile, wobei sich Blake und Mouton allerdings darauf beschränken fünf unterschiedliche, klar voneinander unterscheidbare Führungsstile näher zu charakterisieren.<sup>66</sup>

### *Transformationale<sup>67</sup> / Transaktionale Führung<sup>68</sup>*

Das Begriffspaar transaktionale vs. transformationale Führung erlangt durch Burns (vgl. Burns 1978)<sup>69</sup> Eingang in die Führungsforschung, der diese Begriffe dazu verwendete, die unterschiedliche Wirkung politischer FührerInnen zu beschreiben.

Burns folgend, können diese beiden Führungen folgendermaßen charakterisiert werden:

Man/frau kann von transaktionaler Führung sprechen, „[...] when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things. The exchange could be economic or political or psychological in nature [...]“ (Burns 1978, 19)

während es sich um transformationale Führung handelt, „[...] when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.[...]“ (Burns 1978, 20)

Das Buch von Burns hat auf die Führungsforschung, vor allem im US-amerikanischen Raum eine nachhaltige Wirkung gehabt, auch wenn sein Ausgangspunkt eigentlich die Analyse historischer Führungsfunktionen war. Er selbst allerdings hat wiederholt darauf hingewiesen, dass die herausgearbeiteten Elemente der transformationalen Beziehung auch in Alltags-Führungs-Beziehungen zu finden sind (vgl. Neuberger 2002, 196). Die von Burns entwickelte Unterscheidung wurde vor allem von Bass in die organisationspsychologische Forschungsdiskussion eingebracht, dem auch die Forschungsleistung zukommt, das Modell nicht nur theoretisch weiterentwickelt zu haben, sondern auch empirische Untersuchungen damit unternommen zu haben, in denen er eine ähnliche Vorgehensweise wie die ForscherInnen der Ohio-State Studien mit einem Fragebogen, der dann faktoranalytisch aufgearbeitet wurde, entwickelte („Multifactor Leadership Questionnaire<sup>70</sup>“ – MLQ). Im MLQ wird zwischen sieben Führungsdimensionen unterschieden: Transformationale Führung wird durch

---

<sup>66</sup> Das *Grid-Modell* ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung für zahlreiche praxisorientierte Führungskonzepte – da aber seine Bedeutung vor allem in der praktischen Anwendbarkeit liegt, wird in dieser Arbeit nicht ausführlicher darauf eingegangen. Einer der stärksten Aspekte des *Grid-Modells* liegt darin, dass es in leicht überschaubarer Form die breite Palette möglicher Führungsstile darstellt.

<sup>67</sup> Die *Transformationalen Führungstheorien* von Bass, Bennis/Nanus sowie Tichy/Devanna werden im Kontext der (*Neo*)*charismatischen Führungsansätze*, denen sie thematisch zuzuordnen sind, im Kapitel 3.2. dargestellt werden.

<sup>68</sup> Zeitlich und historisch sind diese Theoriestränge allerdings schon weit später als die vorher dargestellten, grundlegenden Studien und stellen insofern auch eine theoretische und methodische Weiterentwicklung dar.

<sup>69</sup> Erstmals verwendet wurde der Begriff *Transformationale Führung* allerdings von Downton vgl. Steyrer (1993, 162).

<sup>70</sup> Dieser Test wurde von Bass und Avolio entwickelt, vgl. Bass/Avolio (1993) bzw. Bass (1985) – es ist nicht möglich, hier ausführlich auf die einzelnen publizierten Studien einzugehen. Eine genauere Darstellung findet sich in Kapitel 3.2. (*Neo*)*charismatische Führungstheorien*. An dieser Stelle hier sollen die Diskussionen im Kontext des *Transformationalen Führungsstil* nur zur Abrundung der Darstellung der wichtigsten Diskussionspunkte in der Führungsforschung dienen.

„Charisma“, „Inspirierende Motivation“, „Intellektuelle Stimulierung“ und „Individuelle Wertschätzung“ charakterisiert, während transaktionale Führung durch die zwei Faktoren „Bedingte Verstärkung“ und „Management by Exception“ beschrieben wird. Zusätzlich gibt es einen Faktor, der für eine eigene Kategorie der Führung oder eher der Nicht-Existenz von Führung steht, das „Laissez-Faire-Verhalten“.

Nachfolgende Abbildung gibt einen prägnanten, deutlichen Überblick über Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung.

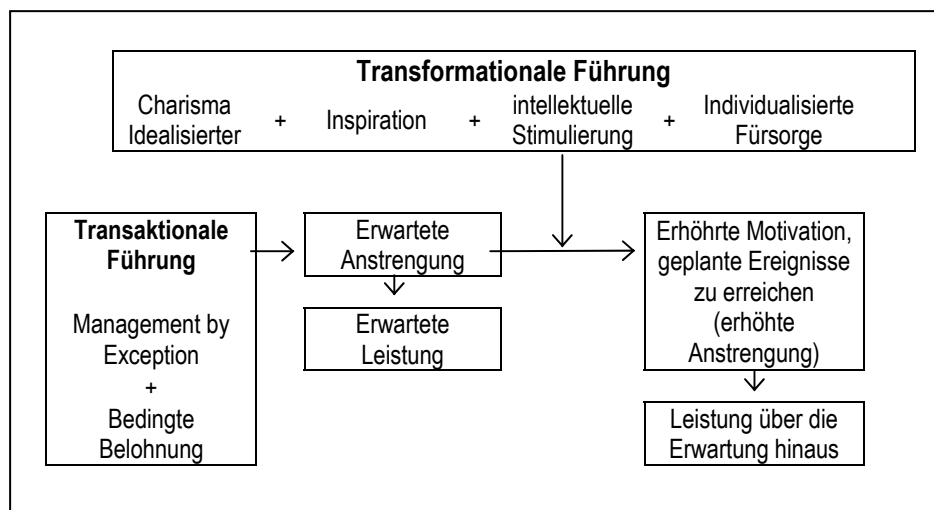


Abbildung 9: Inhalte und Konsequenzen transaktionaler und transformationaler Führung (nach: Bass/Avolio, zitiert in Neuberger 2002, 198)

Abschließend sei zusammenfassend festgehalten, dass *Universelle Verhaltenstheorien* das Verhalten der Führungskraft, seinen/ihren Führungsstil, ins Zentrum der Forschung rücken, mit dem Ziel, ein Führungsverhalten zu erfassen, dass situations-, orts- und zeitunabhängig zum Erfolg führt. Schwierig ist zum einen die geringe Berücksichtigung der Kontextualität jedes Verhaltens und zum anderen die Tatsache, dass es zahlreiche Faktoren in der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten gibt, die sich der Erfassbarkeit durch Test, Fragebögen und Interviews entziehen. Diese historisch frühen Verhaltstheorien versuchten Führung mit einigen Dimensionen zu erfassen, ohne allerdings adäquat zu berücksichtigen, dass Führung auch situationsspezifisch ist. Die Notwendigkeit, die Situation in komplexe theoretische Überlegungen zu Führungsforschung miteinzubeziehen, bildete dann auch den Ausgangspunkt für den Wandel von den *Universellen Verhaltenstheorien* hin zu den *Situativen Verhaltenstheorien*.



### 3.1.6. Situative Eigenschaftstheorien

*Situative Eigenschaftstheorien* gehen – wie die *Universellen Eigenschaftstheorien* – in Abgrenzung zu den Verhaltenstheorien der Führung davon aus, dass eine Führungskraft durch relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale gekennzeichnet ist und nicht durch Verhaltenstraining beliebig veränderbar und erweiterbar ist. *Situative Eigenschaftstheorien* unterscheiden sich von *Universellen Eigenschaftstheorien* insofern, als hier nicht mehr davon ausgegangen wird, dass es einen spezifischen Führungstyp gibt, der in jeder Situation erfolgreich sein wird, sondern dass die je spezifische Situation über Erfolg oder Nicht-Erfolg einer Führungskraft entscheidet. Die Fragestellungen, bei denen die *Situative Eigenschaftstheorie* ein theoretisches Rüstzeug bereit stellen will, sind Fragen nach der Personalauswahl, bei der Suche nach der richtigen Person für die richtige Aufgabe und die richtige Situation. Eine Veränderung des Führungsverhaltens, eine Erweiterung des Handlungsrepertoires auch im Sinne von kontinuierlicher oder punktueller Weiterbildung der Führungskraft wird mit diesem theoretischen Hintergrund mehr oder weniger eine klare Absage erteilt.

Zu den *Situativen Eigenschaftstheorien* ist hauptsächlich eine Theorie zu zählen, nämlich die „Kontingenztheorie“ von Fiedler, die im Folgenden in ihren wichtigsten theoretischen Konzeptionen und Begrifflichkeiten dargestellt wird.

Kritikpunkte an dieses Modell (vgl. Neuberger 2002, 435) beziehen sich vor allem auf methodische Unschärfen:

- Die von ihm verwendeten Maße zur Ermittlung und Überprüfung seines Ansatzes sind heterogen und nicht theoretisch abgesichert und in Hinblick auf Objektivität, Zuverlässigkeit, Relevanz, Redundanz, Vollständigkeit nicht überprüfbar.
- Zum anderen wird der LPC-Wert (in nachfolgendem Theorieüberblick dargestellt), dahingehend kritisiert, eindimensional zu sein (eine Führungskraft kann entweder aufgaben- oder personenorientiert sein<sup>71</sup>). Weiters herrscht auch Unklarheit darüber, was damit gemessen werden soll:

„Das einzige, was permanent Revisionen unterzogen wurde, war die inhaltliche Deutung dessen, was der LPC-Wert eigentlich misst. Hier hat Fiedler hohe Kreativität gezeigt, oder, etwas weniger freundlich gesagt, alle paar Jahre eine völlig andere Interpretation angeboten. Der LPC-Wert war z.B. Ausdruck von Führungsstil, eine Persönlichkeitseigenschaft, Indikator der motivationalen Hierarchie usw.“ (Neuberger 2002, 499)

---

<sup>71</sup> Nach den Ohio-State Studien sind diese Dimensionen unabhängig – eine Führungskraft kann in beiden Dimensionen hohe bzw. niedrige Werte aufweisen.

## Fiedlers Kontingenztheorie

Die Kontingenztheorie ist die erste Führungstheorie, in der systematisch versucht wird, Führungserfolg mit situationsbedingten Variablen in Beziehung zu setzen – die große Leistung dieses extrem einflussreichen Führungsmodells liegt darin, dass es die Situationsabhängigkeit von Führungserfolg verdeutlicht und sowohl in die Forschung als auch in die Praxis getragen hat. Auf diesen Zusammenhang von Führungseffektivität und Situation verweist schon der von Fiedler gewählte Name „Kontingenztheorie“, weil er eben die Situationsabhängigkeit von Führungserfolg genauer erforschen möchte.

Sehr vereinfachend, als Ausgangsprämisse und Grundannahme, ist festzuhalten, dass Führungserfolg und die erreichte Arbeitsleistung der geführten Gruppe in diesem Modell zum einen von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft (diese Persönlichkeitsmerkmale bezeichnet Fiedler als „Führungsstil“) abhängig ist und zum anderen von der situativen Günstigkeit beeinflusst wird.

Führung selbst ist für Fiedler immer ein Problem von Macht und Einfluss und wird folgendermaßen definiert:

„Leadership is, by definition, an interpersonal relation, in which power and influence are unevenly distributed so that one person is able to direct and control the actions and behaviors of others to a greater extent than they direct and control his. In such a relationship between the leader and his members, the personality of the leader is likely to determine to a large extent the degree to which he can influence the behavior of his group.“ (Fiedler 1967, 11)

Das Kontingenzmodell wird von drei Kernvariablen, nämlich „Führungsstil“, „situativer Günstigkeit“ und „Effektivität“, getragen, die im Folgenden kurz umrissen werden:

- Führungsstil:

„Leadership style will be defined here as the underlying need-structure of the individual which motivates his behavior in various leadership-situations. Leadership style thus refers to the consistency of goals or needs over different situations.“ (Fiedler 1967, 36)

Führungsstil ist demnach distinkt unterscheidbar vom Führungsverhalten, wobei Führungsverhalten das je situationsspezifische, beobachtbare Agieren des Führers/der Führerin darstellt.

„The distinction between leadership style and leadership behavior is critical for understanding the theory which this book presents; as we shall show, important leadership behaviors of the same individual differ from situation to situation while the need-structure which motivates these behaviors may be seen as constant.“ (Fiedler 1967, 36)

Der Führungsstil einer Führungskraft wird entlang eines Verlaufs mit den diametralen Enden „Aufgaben“- bzw. „Personen- oder MitarbeiterInnenorientiert“ eingeordnet. Dazu verwendet Fiedler den LPC-Wert (vgl. Fiedler 1967, 39ff.) („Least preferred coworker“ = LPC), der durch eine Beschreibung mit Hilfe von 16 Adjektivpaaren des von der Führungskraft in der Zusammenarbeit am wenigsten geschätzten Mitarbeiters/Mitarbeiterin ermittelt wird. Eine doch eher positive Beschreibung, d.h. ein hoher LPC-Wert, ist eher personenorientiert, während eine negative Beschreibung, d.h. ein niedriger LPC-Wert, die Führungskraft als aufgabenorientiert ausweist. Aufgabenorientierung bedeutet, dass für diese Führungskraft zwischenmenschliche Beziehungen kaum von Bedeutung sind, sondern die erfolgreiche Absolvierung von Aufgaben im Mittelpunkt des Interesses steht.

- Günstigkeit der Führungssituation

Diese situationale Günstigkeit, der zweite Baustein zum Führungserfolg, die ein Indikator dafür ist, ob situationsspezifische Umstände den Führungserfolg erleichtern oder erschweren, wird mit drei Variablen (vgl. Fielder 1972, 183ff.) beschrieben, mit Hilfe derer eine Aussage darüber getroffen werden kann, ob die Führungskraft über ausreichenden Einfluss und hinreichende Macht über die Gruppe verfügt. Diese drei Variablen sind:

- „Positionsmacht“ („position power“) (vgl. Fiedler 1967, 22ff.): Die Positionsmacht beschreibt die auf Grund der Führungsposition vorhandene Möglichkeit des Führenden/der Führenden, auf die Geführten in seinem/ihrem Sinne einzuwirken und sie zu beeinflussen. In dieser Dimension findet sich das Belohnungs- und Bestrafungssystem, auf das der/die Führende zurückgreifen kann, um die geführten MitarbeiterInnen gleichsam mit der Kraft seines/ihres Amtes davon zu überzeugen, dass sie am geplanten Arbeitsablauf teilnehmen. Ebenfalls hier findet sich die formale Autorität der Führungskraft.
- „Aufgabenstruktur“ („task structure“) (vgl. Fiedler 1967, 25ff.): Prinzipiell ist es einfacher, die Führungsinteressen durchzusetzen, wenn eine Aufgabe klar strukturiert ist, wobei diese Strukturierung anhand von vier Strukturelementen, nämlich Nachweis der sachlichen Richtigkeit der Entscheidung, Zielklarheit, Vielfalt der Lösungswege, Anzahl der richtigen Lösungen, ermittelt werden kann. Die Situation ist dann günstig, wenn das Ziel klar ist – genauso wie der Weg, d.h. wenn es nicht viele Wege gibt, sondern nur wenige zur Zielerreichung.
- „FührerInnen-MitarbeiterInnen-Beziehung“ („personal relationship between leader and group members“) (Fiedler 1967, 29ff.): Diese Variable wird hauptsächlich von der Persönlichkeit der Führungskraft beeinflusst und nicht – wie die beiden oben

dargestellten – vor allem von der Organisation bestimmt. Hier findet sich die Beziehung zwischen Führungskraft und Gruppe, das Vertrauen, die Anerkennung, den Respekt, den die Führungskraft durch die Gruppe Kraft ihrer Persönlichkeit eingeräumt bekommt. Diese Variable kann mit Methoden zur Messung der Gruppenatmosphäre ermittelt werden.

Durch Kombination dieser drei Variablen (vgl. Fiedler 1967, 34), die jeweils durch zwei entgegengesetzte Pole charakterisiert werden, ergeben sich theoretisch acht mögliche Situationen, die mehr oder weniger günstig für bestimmte Führungskräfte sind.

- **Effektivität:**

Diese dritte Dimension, die im Rahmen des Kontingenzmodells bestimmend für den Führungserfolg ist, ist die objektivierbare Leistung der Gruppe, d.h. Fiedler gewichtet im Sinne von „Effektivität“ vor allem die Zielerreichung im Sinne der Aufgabenstellung und nicht so sehr die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. „Effektivität“ wird messbar an klassischen Outputgrößen wie z.B. Stückzahl, Fehlerquoten, Zeitbedarf, u.ä.

Aus diesen Kernvariablen ergibt sich folgendes Bild (siehe unten stehende Abbildung) dafür, welche Führungskraft optimal zu welcher Situation passt und in dieser am erfolgreichsten sein wird.

Situation	Führer-Mitarbeiter-Beziehung	Aufgabenstrukturierung	Positionsmacht	Führungsstil
günstig   mittel   ungünstig	gut	strukturiert	stark	aufgabenorientiert
			schwach	aufgabenorientiert
		unstrukturiert	stark	aufgabenorientiert
			schwach	personenorientiert
	schlecht	strukturiert	stark	personenorientiert
			schwach	personenorientiert
		unstrukturiert	stark	aufgabenorientiert
			schwach	aufgabenorientiert

Abbildung 10: Klassifikationssystem von Führungssituationen im Kontingenzmodell (nach Staehle 1990, 325)

Auffallend an diesem Klassifikationssystem ist die dahinter stehende Wertung – günstige Situationen sind offensichtlich eher in hierarchischen Organisationen mit exakter Arbeitsteilung zu finden und die Positionsmacht wird, wenn sie hoch ist, als gut eingestuft – d.h. in einer Situation, die ein hohes Autoritätsgefälle und ein ausgeprägtes Maß an Unfreiheit für die geführten MitarbeiterInnen mit sich bringt.

Abschließend sei festgehalten, dass es der Verdienst von Fiedler war, die Situation und den Führungserfolg miteinander in Beziehung zu setzen und die Berücksichtigung der Situation in der Führungsforschung nachhaltig einzufordern. Hierfür wurden zudem auch die ersten, empirisch überprüfbaren Variablen entwickelt und in der Praxis erprobt.

### **3.1.7. Situative Verhaltenstheorien**

Zu Beginn der theoretischen Entwicklung und der praktischen Forschung im Kontext einer verhaltenstheoretischen Auseinandersetzung mit Führung waren die Näherungen an das Phänomen Führung relativ einfach aufgebaut. Führung wurde unter Mithilfe von ein oder zwei Dimensionen beschrieben. Die Leistung und/oder Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wurde daran anschließend in Abhängigkeit von diesen Dimensionen dargestellt. Diese theoretischen Modelle bildeten dann den Ausgangspunkt für eine Fülle empirischer Daten, die dem Zweck dienten, den optimalen Führungsstil, das ideale Führungsverhalten zu ermitteln. Doch die empirischen Ergebnisse widersprachen einander teilweise und lieferten uneinheitliche Daten – von daher müsste im Rahmen der Führungsforschung versucht werden, die theoretischen Modelle auszubauen, weiter zu entwickeln und tragfähiger zu machen, um die Rückkopplung an die gefunden empirischen Daten wieder zu ermöglichen.

Ab Mitte der 1960er-Jahre begannen die ForscherInnen, die Situation als neue Variable in ihren Überlegungen zu Führung einzubinden. Damit wurde die Vorstellung eines optimalen, erfolgreichen Führungsstil zu Gunsten eines für die jeweilige Situation Erfolg versprechendsten Führungsstil verabschiedet. Die Leistung der ForscherInnen, die von dieser theoretischen Fundierung ausgehen, liegt darin, genau aufgezeigt zu haben, unter welchen situativen Voraussetzungen welches Führungsverhalten zum gewünschten Erfolg führt. Die Beschreibung des Führungsverhaltens mit Modellen, die mit Dimensionen arbeiteten, wurde in der Tradition der *Universellen Verhaltenstheorie* beibehalten und um Dimensionen, die bestimmte Führungssituationen erfassen sollen, erweitert.

Im Folgenden werden exemplarisch vier der einflussreichsten Modelle der *Situativen Verhaltenstheorien* vorgestellt und diskutiert, die die Bandbreite der unterschiedlichen Modelle in diesem Feld illustrieren und die Entwicklungsschritte innerhalb der Führungsforschung nachvollziehbar machen sollen. Diese vier Modelle sind die Kontinuum-Theorie (Tannenbaum/Schmidt), die situative Reifegrad-Theorie (Hersey/Blanchard), das normative Entscheidungsmodell (Vroom/Yetton) und die Weg-Ziel Theorie (House).

### 3.1.7.1. Kontinuum-Theorie (Tannenbaum/Schmidt)

Die Kontinuum Theorie, die bereits Ende der 1950er-Jahre entwickelt wurde, ist ein Beispiel für eindimensionale Ansätze und ist überdies ein Beispiel für eine direkte Weiterarbeit mit den Ergebnissen der IOWA-Studie von Lewin, Lippitt & White. In dieser klassischen Studie wurden die Auswirkungen von Autoritärem, Demokratischem und Laissez-faire-Führungsstil auf die Arbeitsleistung und Zufriedenheit von Kindergruppen analysiert (vgl. Neuberger 1995, 178). Die beiden Forscher Tannenbaum und Schmidt (vgl. Tannenbaum/Schmidt 1958) beziehen sich als Ausgangspunkt auf das in der Realität zu beobachtende Führungsverhalten und ordnen es entlang einer Skala von extrem Vorgesetzten-zentrierten zu extrem MitarbeiterInnen-zentrierten Verhaltensweisen. Ihr Strukturkriterium ist der Grad an Autoritätsanwendung durch die Führungskräfte und die Entscheidungsfreiheit der MitarbeiterInnen. Tannenbaum und Schmidt gehen von dem in realen Situationen zu beobachtenden Führungsverhalten aus und entwickeln Determinanten, die für die Wahl des richtigen Führungsstil zwischen autoritär und demokratisch eine entscheidende Rolle spielen und adäquat berücksichtigt werden müssen. Diese drei Determinanten sind (vgl. Steyrer 1993, 179 und Staehle 1990, 311ff.):

- Charakteristika des/der Vorgesetzten, d.h. sein/ihr Wertesystem, sein/ihr Vertrauen in die MitarbeiterInnen, seine/ihre Führungsqualität, sein/ihr subjektiv empfundenes Ausmaß an Sicherheit in einer bestimmten Situation,
- Charakteristika der MitarbeiterInnen, darunter werden deren Ausmaß an Erfahrung in der Entscheidungsfindung, ihre fachliche Kompetenz, ihr Engagement bezüglich des Problems und ihrer Ansprüche hinsichtlich beruflicher und persönlicher Entwicklung subsummiert,
- und schließlich Charakteristika der Situation, wozu die Art der Organisation, die Eigenschaften der Gruppe, die Art des Problems und der zeitliche Abstand zur Handlung gezählt werden.

Jede unterschiedliche Konstellation einer Situation in Hinblick auf diese drei Determinanten macht einen unterschiedlichen Führungsstil der Führungskraft zum Erfolg versprechendsten. Daraus folgt, dass es eben keinen in allen Situationen zum Erfolg führenden Führungsstil gibt, sondern erfolgreiches Führen wird dann möglich, wenn der der Situation am ehesten entsprechende Führungsstil zur Anwendung gelangt.

Die von Tannenbaum und Schmidt (vgl. Tannenbaum/Schmidt 1958) entwickelten Führungsstile sind eng an ein weit verbreitetes Alltagsverständnis von Führung angelehnt, was eine Erklärung für die weite Verbreitung dieses Modells ist. Die unterschiedlichen Führungsstile und ihre Charakteristika sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.

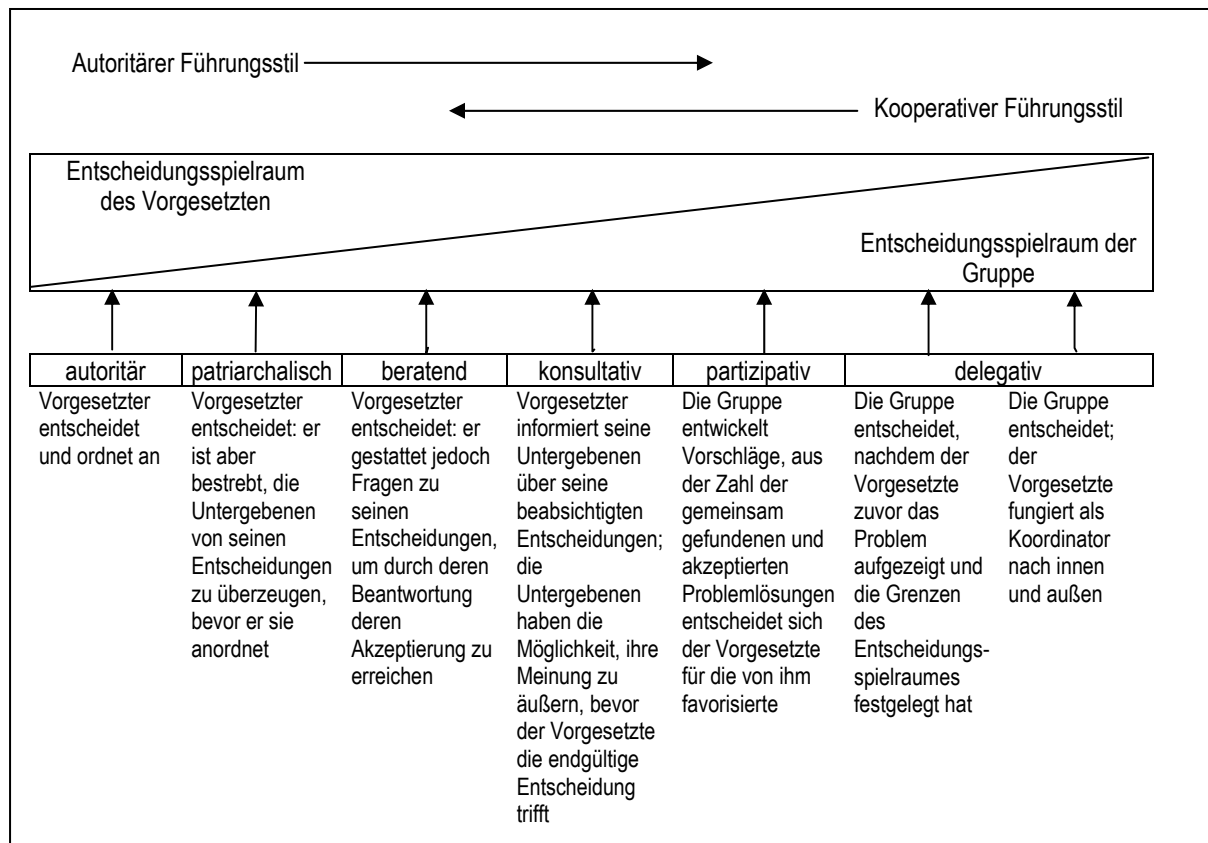


Abbildung 11: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt (nach Staehle 1990, 312)

Dieses Modell von Tannenbaum und Schmidt hat große Popularität (vgl. Wunderer/Grunwald 1980a, 225) in der Führungsforschung und in der Führungsliteratur erlangt. Trotzdem ist anzumerken, dass durch die Reduktion von Führung auf den Aspekt der Mitbestimmung durch geführte MitarbeiterInnen die Komplexität tatsächlicher realer Führungssituationen nicht nachgebildet wird (vgl. Wunderer/Grunwald 1980a, 225). Führungsstil umfasst weit mehr als reine Entscheidungsprozesse und auch diese sind z.B. von der Qualität der Führungskraft-MitarbeiterInnen-Beziehung nicht unbeeinflusst. Diese Faktoren finden allerdings im Kontinuum-Modell keine entsprechende Würdigung. Zudem gibt es auch kein theoretisch durchdachtes Modell, dass die unterschiedlichen Führungsstile mit möglichen Situationen der Anwendung zur Deckung bringt, sondern diese Spezifikation und gegenseitige Rückbeziehung von Situation und Führungsstil bleiben in diesem Modell weitestgehend unbearbeitet (vgl. Steyrer 1993, 180).

### 3.1.7.2. Situative Reifegrad-Theorie (Hersey/Blanchard)

Diese Theorie wurde in den 1970er-Jahren entwickelt und vereint Überlegungen und Bruchstücke unterschiedlicher Modelle und Studienergebnisse in sich.

„Einen geradezu exemplarisch eklektischen Text haben Hersey & Blanchard (1969) vorgelegt. Es ist ihnen gelungen, in ihrem Modell nahezu alle bekannten US-amerikanischen Autoren zu integrieren, die sich mit Fragen der Führung, Motivation und Organisation beschäftigt haben.“ (Neuberger 2002, 518)

Positiver formuliert könnte man/frau sagen, dass es den Autoren gelungen ist, tragfähige, wertvolle Elemente sowohl aus Studienergebnissen der Ohio-Studien als auch aus dem Verhaltensgitter von Blake und Mouton sowie der 3-D-Führungstheorie von Reddin<sup>72</sup> und der Kontingenztheorie Fiedlers von einer sozialpsychologischen Perspektive ausgehend in ein Modell zu integrieren.

In diesem Modell wird als Kriterium für die Wahl des richtigen Führungsstils der „Reifegrad“ der MitarbeiterInnen herangezogen, wobei diese Reife durch zwei Aspekte bestimmt wird (vgl. Neuberger 2002, 519):

- Die arbeitsbezogene Reife, die Erfahrungen, Fachwissen, Kenntnisse um die Arbeitsanforderungen u.ä. beschreibt, und die
- Psychologische Reife, die z.B. durch Verantwortungsbewusstsein, Leistungsmotivation, Selbstsicherheit, Engagement charakterisiert wird.

Die beiden Aspekte ergeben in Kombination miteinander vier Reifestadien, in denen sich MitarbeiterInnen finden können (abgestuft wird von M1 = geringe Reife, in der sowohl Motivation als auch Wissen und Fähigkeiten fehlen, über M 2 = geringe bis mäßige Reife und M 3= mäßige bis hohe Reife hin zu M 4 = hohe Reife, in der Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden sind).

Der so ermittelte Reifegrad der MitarbeiterInnen ist die Variable, über die die Situation in das Modell Eingang findet – es ist als einer der Kritikpunkte an diesem Modell anzumerken, dass andere situative Variablen nicht berücksichtigt werden.

Als Führungsstile finden sich dann vier unterschiedliche Modelle, die von den Autoren empfohlen werden und die sich am jeweiligen Reifegrad der MitarbeiterInnen orientieren, wobei es nach Hersey und Blanchard darum geht, den Reifegrad der MitarbeiterInnen zu fördern:

Die vier unterschiedlichen Führungsstile sind<sup>73</sup>:

- „Telling“: stark aufgabenbezogen, wenig mitarbeiterInnenbezogen – die Führungskraft definiert wer was wann wie und wo zu tun hat

---

<sup>72</sup> Reddins 3-D-Theorie der Führung lehnt sich an das Grid-Modell von Blake und Mouton an, erweitert es aber um situative Aspekte und postuliert im Gegensatz zum Grid-Modell keinen generellen, optimalen Führungsstil, sondern er weist in seinem Modell eben genau auf die situative Bedingtheit des je optimalen Führungsstils hin.

<sup>73</sup> nach dem Grundmodell der *Situativen Führungstheorie*, abgebildet in Neuberger (vgl. 2002, 519) bzw. Wunderer/Grunwald (vgl. 1980a, 233)



- „Selling“: stark aufgabenbezogen, stark mitarbeiterInnenbezogen – die Führungskraft versucht die MitarbeiterInnen zum einen mit rational-logischen Argumenten, zum anderen durch emotionale Unterstützung zur Aufgabenerfüllung zu bewegen
- „Participating“: nur gering mitarbeiterInnenbezogen, stark aufgabenbezogen – es gibt gemeinsame Entscheidungen von Führenden und Geführten, die Führung muss nur noch emotional unterstützend eingreifen
- „Delegating“: wenig aufgabenbezogen, wenig mitarbeiterInnenbezogen – die Aufgabe der Führungskraft beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen.

Mit je steigendem Grad der Reife der MitarbeiterInnen empfehlen die Autoren eine Forcierung der MitarbeiterInnenorientierung und eine Reduktion der Aufgabenorientierung. Bei hohem Reifegrad erscheint dann „Delegating“ als die erfolgreiche Strategie, wobei es die Autoren nicht versäumen, darauf hinzuweisen, dass Erfolg versprechend einzig „Stilflexibilität“ ist, die sich immer auf den Reifegrad der MitarbeiterInnen beziehen muss, der adäquat berücksichtigt werden muss, um erfolgreich Führen zu können.

Dieses Modell ist weniger theoretisch fundiert, sondern versteht sich selbst eher als konkrete Handlungsanweisung für die Praxis. Von daher ist es wenig verwunderlich, wenn gerade die fehlende theoretische Untermauerung und das dahinterstehende Menschenbild, vor allem eben die Reduktion komplexer situativer Faktoren auf den Reifegrad der MitarbeiterInnen sowie die im Vordergrund stehende Anwendbarkeit (und zwar für Führende, deren Führungsstil immer einzig Resultat der MitarbeiterInnen – oder vielmehr ihrer Wahrnehmung durch die Führungskraft - ist und wenig mit Führenden als Personen zu tun hat) kritisierte Punkte sind:

„Die unbekümmerte Oberflächlichkeit, mit der die Pseudoerkenntnisse zu rezeptartigen Empfehlungen verarbeitet werden, lässt leicht übersehen, dass hinter diesen naiv-technizistischen Modellen eine personalistische Machbarkeits-Ideologie steht, die im wahrsten Sinne des Wortes nicht verraten, sondern verkauft wird.“ (Neuberger 2002, 522)

„Damit wird der ‚geführtenzentrierte‘ Ansatz der Verfasser wieder besonders offensichtlich. Die Führungslehre benötigt aber eher eine Erweiterung der situationalen Einflußfaktoren als eine simple Reduzierung auf eine personale Dimension in dazu technologisch beliebig variierbarer Weise. (Wunderer/Grunwald 1980a, 234)

Im Gegensatz zur teilweise heftigen Kritik in der theoretischen Auseinandersetzung erfreut(e) sich dieses Modell in der Praxis der Führungstrainings doch großer Beliebtheit, was vor allem auf ihren hohen Plausibilitätsgrad zurückgeführt werden kann

### 3.1.7.3. Normatives Entscheidungsmodell (Vroom/Yetton).

„Es [das Vroom/Yetton Entscheidungsmodell, Anm.d.V.] wurde von Beginn an als vielversprechende Entwicklung in der Führungsliteratur betrachtet. Diese Einschätzung konnte in den nachfolgenden intensiveren Forschungen bestätigt werden, die sowohl seine theoretische als auch seine praktische Signifikanz verdeutlichten.“(Jago 1995, 1073f.)

Vroom und Yetton (vgl. Vroom/Yetton 1973) gehen von der Hypothese aus, dass es keinen optimalen Führungsstil in dem Sinn gibt, dass genau ein bestimmter Führungsstil in allen Situationen zum Erfolg führen wird. Ausgehend von dieser Basis entwickeln sie das „Normative Entscheidungsmodell“, in welchem sie vorgeben, in welcher Situation welcher Führungsstil zum Erfolg führt. Der Name des Modells ist Programm – die Autoren sehen in der Entscheidungsfindung den entscheidenden Bestandteil von Führung. Folgerichtig differenzieren sie die fünf unterschiedlichen Führungsstile ihres Modells nach den unterschiedlichen Entscheidungsstrategien der Führungskraft, die sich durch den Partizipationsgrad der MitarbeiterInnen unterscheiden (vgl. Neuberger 2002, 503):<sup>74</sup>

- A I: autoritäre Entscheidung
- A II: autoritäre Entscheidung nach Beschaffung von Informationen durch die MitarbeiterInnen
- B I: beratende Entscheidungen, wobei als beratende Instanz einzelne MitarbeiterInnen und nicht die gesamte Gruppe in den Entscheidungsfindungsprozess miteingebunden sind
- B II: beratende Entscheidung, wobei das Problem mit der gesamten Gruppe diskutiert wird
- G II: Gruppenentscheidung – die Rolle der Führungskraft ist die eines Moderators/einer Moderatorin

Für das flexible Auffinden der situationsadäquaten Entscheidungsstrategie muss die Situation mittels sieben Fragen analysiert werden, die jeweils mit Ja oder Nein beantwortet werden können und so zu von Vroom und Yetton als „beste“ Führungsstile für Situationen mit diesen charakteristischen Merkmalen definierten Führungsstilen führen. Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass es auch Situationen geben kann, in denen mehr als ein Führungsstil den gewünschten Erfolg bringen soll.

Folgende Fragen müssen durchgearbeitet werden, um alle Aspekte einer Situation adäquat berücksichtigen zu können (vgl. Neuberger 2002, 503):

- A: Ist die Qualität wichtig?
- B: Sind genügend Informationen vorhanden?
- C: Ist das Problem strukturiert?

---

<sup>74</sup> Die fünf Entscheidungsstile werden zitiert nach Vroom, Yetton (nach Jago 1995) in Neuberger (vgl. 2002, 503), wo das Modell von Vroom, Yetton ausführlich dargestellt wird.

- D: Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die MitarbeiterInnen für effektive Ausführung wichtig?
- E: Wenn die Entscheidung von der Führungskraft alleine getroffen wird, würde sie dann von den MitarbeiterInnen akzeptiert werden?
- F: Teilen die MitarbeiterInnen die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?
- G: Wird es zwischen den MitarbeiterInnen vermutlich zu Konflikten kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist?

Bei 7 Situationsaspekten, die vorhanden oder nicht-vorhanden sein können, ergeben sich 128 verschiedene Situationen, von denen allerdings nur 13 in der Praxis bedeutende Problemfälle in den weiteren Überlegungen von Vroom und Yetton berücksichtigt werden. Dazu haben Vroom und Yetton einen Entscheidungsbaum entwickelt, der über die Beantwortung der Fragen A bis G die Zuordnung zu einem dieser 13 Problemtypen ermöglicht.

Zusätzlich haben Vroom und Yetton sieben Entscheidungsregeln formuliert, die auf Plausibilitätsregeln beruhen und eine weitere Hilfe bei der Auswahl von Führungsstilen in bestimmten Situationen darstellen (Informationsregel, Vertrauensregel, Strukturregel, Akzeptanzregel, Konfliktregel, Fairness-Regel, Priorität der Akzeptanz-Regel).

Das Modell überzeugt durch eine hohe Validität<sup>75</sup> und praktische Nützlichkeit.

Kritik richtet sich an die normative (d.h. konkrete, spezifische Handlungsanweisungen für die Praxis werden vorgeben) Ausrichtung dieses Modells, die Beschränkung auf ja/nein-Antworten, die komplexe reale Situationen dadurch nur reduziert abbilden und in die sich nicht jede notwendige Entscheidung einordnen lässt. Das Modell als solches ist zwar theoretisch komplex, berücksichtigt aber nicht alle situativen Faktoren und reduziert Führungsverhalten auf das Treffen von Entscheidungen, die stringent logisch aus der Situation abgeleitet werden – Führungskräfte sind somit zum einen berechenbar, zum anderen nicht als einmalige, besondere Person notwendig (vgl. Neuberger 2002, 508). Das Modell ist demnach mehr eine Entscheidungstheorie als eine Führungstheorie (vgl. Steyrer 1993, 195).

---

<sup>75</sup> Es wurden insgesamt sieben Studien durchgeführt, die die Validität des Modells geprüft haben und jede hatte unterstützende Ergebnisse [vgl. Jago (1995, 1067f.)] – insgesamt konnte gezeigt werden, dass Führungsentscheidungen nach diesem Modell einen Erfolgswahrscheinlichkeit von 61% haben.

#### 3.1.7.4. Weg-Ziel Theorie (House)

„Die Weg-Ziel-Theorie der Führung geht von zwei Grundhypothesen aus: Die erste beschäftigt sich mit der Akzeptierbarkeit des Führerverhaltens für die Untergebenen. Die zweite beschäftigt sich mit der motivationalen Funktion des Führers.“ (Evans 1995, 1076)

Das theoretische Fundament der Weg-Ziel Theorie von House (vgl. House 1971) liegt in den Erwartungstheorien der Motivation von Georgopoulos (vgl. Georgopoulos/Mahoney/Jones 1957) und Vroom. Die diesen Erwartungstheorien zu Grunde liegende Annahme postuliert, dass ein Handelnder /eine Handelnde sich bei mehreren Entscheidungsmöglichkeiten für die entscheidet, die ihn/sie nicht nur sein/ihr Ziel erreichen lässt, sondern die das am sichersten garantiert. Im Zentrum dieses Modells steht nun der Gedanke, dass Führungskräfte versuchen, mit Hilfe von Motivation ihre MitarbeiterInnen dahingehend zu beeinflussen bzw. zu motivieren, dass sie zum einen effizient arbeiten und zum anderen auch zufrieden sind.

„[...] the motivational functions of the leader consist of increasing personal pay -offs to subordinates for work-goal attainment, and making the path to these pay-offs easier to travel by clarifying it, reducing road blocks and pitfalls, and increasing the opportunities for personal satisfaction en route.“ (House 1971, 324)

Die Führungskraft muss sich demzufolge in die Lage der geführten MitarbeiterInnen versetzen und beurteilen können, was die unmittelbaren Ziele dieser MitarbeiterInnen sind, wie bedeutend diese sind, u.ä. Die Führungskraft muss für jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin ein auf deren persönliche Bedürfnisse zurechtgestutztes Konzept des Umgangs finden – das Verhalten der geführten MitarbeiterInnen ist in diesem Ansatz leistungsrelevant und die Aufgabe der Führungskraft ist die Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen. Entscheidend für die Wahl des adäquaten Führungsverhaltens ist der Organisationskontext. Die persönlichen Eigenschaften der MitarbeiterInnen haben wiederum Einfluss darauf, wie der Kontext und das Führungsverhalten interpretiert werden.

Als kurzer Überblick über die Weg-Ziel Theorie dient nachstehende Abbildung, die die Wechselwirkungen zwischen Ursachenvariablen, intervenierenden Variablen und Ergebnisvariablen vor dem Hintergrund des Organisationskontextes, des Führungsverhaltens und der Charakteristika der MitarbeiterInnen veranschaulicht.

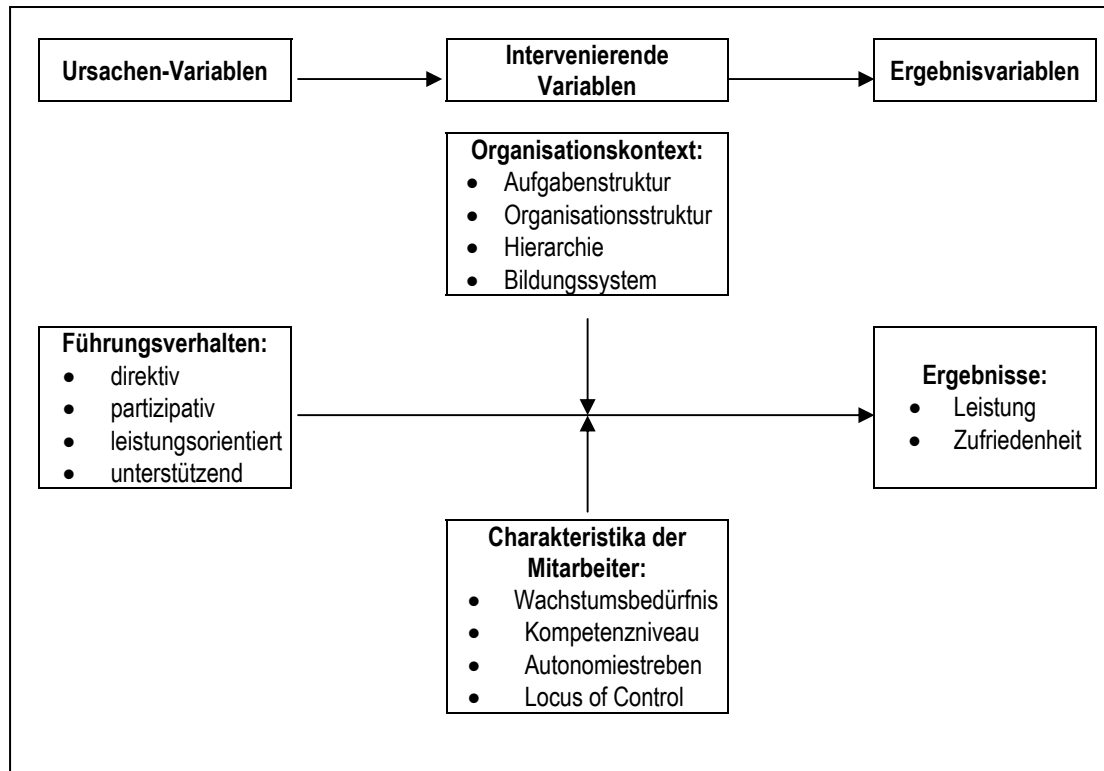


Abbildung 12: Weg-Ziel Theorie von House (nach Steyrer 2002, 195)

Der Ansatz selbst ist theoretisch sehr ausgefeilt<sup>76</sup> und geht von der exakten Messbarkeit und Quantifizierbarkeit der Bedürfnisse aus – die Modelle sind gerade auf Grund ihres hohen Formalisierungsgrades in der Praxis nahezu nicht umsetzbar (vgl. Klaus 1994, 226, Neuberger 2002, 538) und auf Grund der dahinterstehenden komplexen Theoriegebäude empirisch nur schwer zu überprüfen.

Abschließend sei festgehalten, dass eine Vielzahl an Theorien darum bemüht war, die Situation und ihren Einfluss auf das Führungsverhalten und dessen Erfolg in der Modellentwicklung adäquat zu berücksichtigen. Der Beitrag dieser Modelle liegt vor allem darin, dass sie die Effizienz von Führung für bestimmte Situationen zu bestimmen versucht haben. Limitationen dieser Ansätze ergeben sich vor allem daraus, dass sie davon ausgehen, dass MitarbeiterInnenzufriedenheit und Leistungsfähigkeit Führungseffektivität ausreichend bestimmen und die Rolle des Führenden einseitig die Rolle der Geführten zu beeinflussen scheint. Zudem gibt es vielleicht keinen optimalen, immer gleichen Führungsstil, doch zumindest für klar klassifizierbare Situationen doch Empfehlungen und Erfolgsversprechen, die an die Anwendung eines bestimmten Führungsstils gebunden sind.

<sup>76</sup> Auf die im Rahmen der Theorie von House ausgearbeiteten Variablen, Situationen und ihre gegenseitigen Bedingtheiten kann in diesem Rahmen nicht eingegangen werden.

### 3.1.8. Moderne Führungstheorien

Viele der westlichen Nationen erlebten beginnend mit den 1960er-Jahren einen Wertewandel, der schlussendlich dazu geführt hat, dass sich Ansprüche und Anforderungen an die Arbeitswelt, die Arbeitsbedingungen nachhaltig und tiefgreifend verändert haben. Die Arbeitswelt als solche erfuhr einschneidende Veränderungen und ebenso wie die Anforderungen der Angestellten und ArbeiterInnen an ihre Arbeit (vgl. Rosenstiel 1993, Schmidt 1997). Mit diesen einschneidenden Veränderungen, die parallel zu veränderten wirtschaftlichen Umweltbedingungen (globalisierte Wettbewerbsbedingungen, weltweit operierende Unternehmen, Aufschwung der Wirtschaft im asiatischen Raum, etc.) vor sich gingen, mussten auch die Konzepte von Führung einer Neuorientierung unterzogen werden.

Die komplexen Folgen und Veränderungen im Umfeld wirtschaftlicher Prozesse werden in nachfolgender Abbildung verdeutlicht:

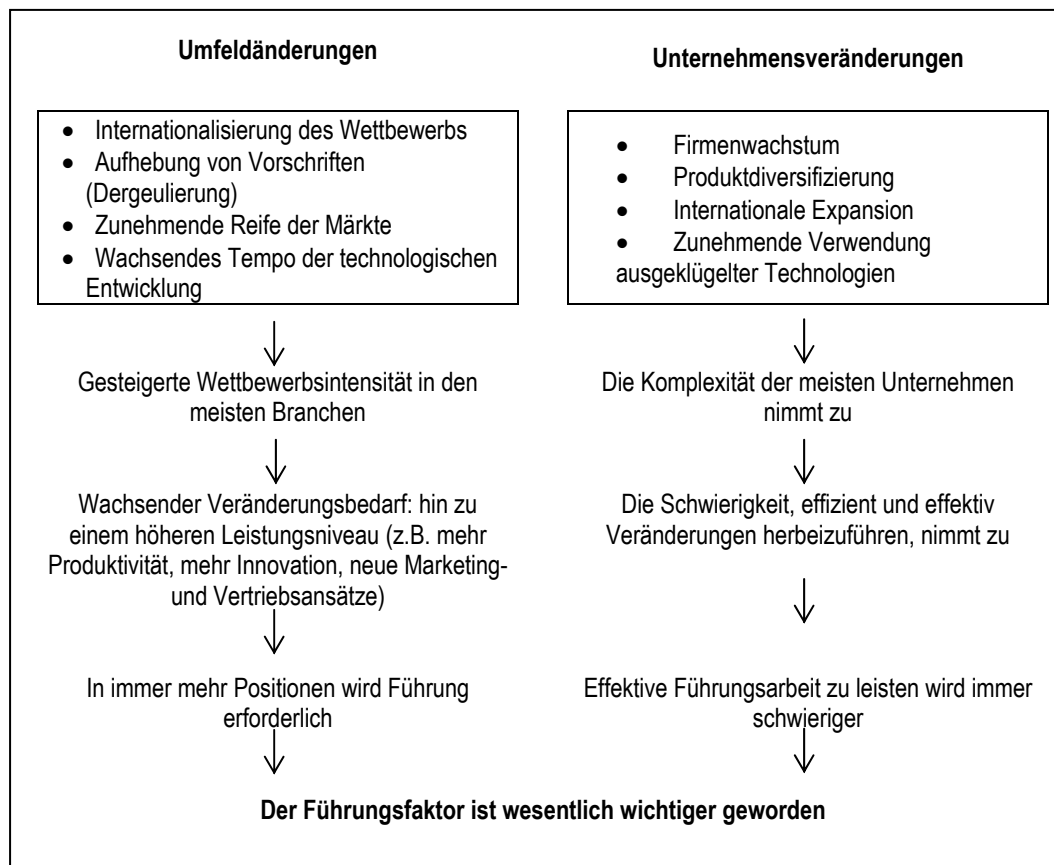


Abbildung 13: Konsequenzen des wirtschaftlichen Wandels auf die Führung (nach Kotter 1989, 26)

Im Zuge der Neuorientierung der Führungsforschung war einer der wesentlichen Diskussionspunkte die Unterscheidung zwischen Führen und Managen (vgl. Zaleznik/Kets de Vries 1975, Kotter 1990). Gemeinsames Element moderner Führungsansätze ist die Betonung von Interaktion zwischen

FührerInnen und Geführten und die Betonung dieses wechselseitigen Verhältnisses – der Führer/die Führerin ist nicht länger der/die, der/die agiert, während den Geführten nur bleibt zu reagieren, sondern Führer/Führerin und Geführte beeinflussen sich gegenseitig. Von dieser Konzeption ausgehend ist es wenig verwunderlich, dass nun nicht mehr Handlungsempfehlungen für Führungskräfte erarbeitet werden sollen, sondern komplexe Situationen umfassend analysiert und in Hinblick auf ihre Möglichkeiten und Grenzen dargestellt werden.

Im Zuge dieser Theorieentwicklung, auf die an dieser Stelle nur knapp verwiesen wird, wurde in den 1980er- und 1990er-Jahren eine Bandbreite an *Charismatischen*, *Neocharismatischen* und *Transformationalen Theorien* entwickelt, die die Diskussion seit den 1980er-Jahren entscheidend beeinflussen. Diesen Theorien, die House/Shamir (1995) unter dem Begriff *Neocharismatischer Führungsansatz* subsumiert haben (damit werden die Theorie der *Charismatischen Führung* von House, die *Charismatische Attributionstheorie* von Conger/Kanungo, die *Transformationale Theorie* von Bass und die *Visionären Führungstheorien* zusammengefasst) beziehen sich auf die Konzeptionalisierung von Charisma durch Weber und werden im nächsten Kapitel 3.2. *(Neo)Charismatische Führungstheorie(n)* dargestellt.

Um einen Überblick über die unterschiedlichen Herangehensweisen in der Entwicklung von Modellen zu bieten und möglichst breite Aspekte, die in der Führungsforschung eine Rolle spielen, anzureißen, werden exemplarisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit in der Präsentation der Modelle oder auch nur der Darstellung der je sehr komplexen theoretischen Konzeptionen einige Ansätze kurz vorgestellt und zwar *Transaktionale Führungskonzepte*, in denen Führung am ehestens als Gruppenfunktion beschrieben werden kann, *Attributionstheoretische Ansätze*, *Symbolische Führungskonzeptionen*, *Systemische Ansätze* und *Mikropolitische Modelle*. Diese Modelle sind in dieser Zusammenstellung geeignet, unterschiedliche Herangehensweisen innerhalb der Führungsforschung zu verdeutlichen. Gemeinsam ist den modernen Führungsansätzen, dass sie FührerInnen und MitarbeiterInnen zum Großteil als bewusst handelnde Personen konzipieren, die vor allem auch durch ihre ganz subjektive, persönliche Wahrnehmung beeinflusst werden. Die Führungssituation ist komplex, mehrdeutig und ständigen Veränderungen unterworfen.

### 3.1.8.1. Transaktionale Führungskonzepte<sup>77</sup>

Diese Richtung innerhalb der Führungsforschung umfasst u.a. die Theorie der Führungsdyaden und das Idiosynkrasiemodell der Führung, die im Folgenden näher vorgestellt werden sollen – verbindendes Element dieser Modelle ist die Fokussierung auf Gruppenprozesse und die Beziehung zwischen FührerInnen und Geführten. Die Hypothesen dieser Theorien beruhen auf dem Konzept von Attraktivität, Verstärkung und Reziprozität, die als Grundlagen zwischenmenschlicher Beziehungen thematisiert werden.<sup>78</sup>

#### Theorie der Führungsdyaden (Leader-Membership-Exchange Theory)<sup>79</sup>

Diese Theorie wurde gegen Ende der 1970er-Jahre zum ersten Mal präsentiert und stellt die Beziehung zwischen Führenden und Geführten in den Mittelpunkt der Überlegungen, auch wenn diese Überlegungen stark von den Themen Gruppenprozesse und soziale Wechselwirkungen beeinflusst sind. Die Beziehung zwischen Führenden und Geführten ist unterschiedlich und nicht zwischen Führer/Führerin und Geführten prinzipiell gleich, da sie nicht nur vom Führer/von der Führerin, sondern auch von den einzelnen Geführten abhängig ist. Zu Beginn der Ausarbeitung dieses Modells stand diese vertikale und hierarchische Beziehung zwischen Führer/Führerin und Geführten im Mittelpunkt des Interesses, während in der Weiterentwicklung der Theorie untersucht wurde, wie sich die qualitativ unterschiedliche Beziehung zwischen Führer/Führerin und Geführten insgesamt, d.h. sowohl auf Führer/Führerin, Geführte wie auch auf die Gruppe und die Organisation insgesamt auswirkt. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass eine qualitativ hochwertige FührerInnen-Geführten-Beziehung einen positiven Einfluss auf die Leistungseinschätzung, das Engagement in der Organisation, die Arbeitseinstellung hat. Im Zentrum des Modells steht der Einfluss zweier Personen (Führer/Führerin und Geführter) auf Führung, wobei als drittes Element die Reife der Beziehung miteinbezogen wird. Die Beziehung (vgl. Zalesny 1995, 865) entwickelt sich von der Phase formaler Beziehung, in der die Beziehung im Wesentlichen formalisiert, innerhalb der jeweils vorgegebenen Rollen stattfindet, über die Kennenlernphase (dazu ist von Seiten des Führers/der Führerin ein Beziehungsangebot, das über die formale Beziehung hinausgeht, notwendig, um die Beziehung persönlicher zu gestalten) zur Phase der reifen Partnerschaft. Diese Phase ist von gegenseitiger Wertschätzung und Anerkennung

---

<sup>77</sup> vgl. als fundierte, überblickhafte Darstellung von „Austauschtheorien“ der Führung Zalesny/Graen (1995).

<sup>78</sup> vgl. Zalesny (1995, 862) – explizit erwähnt werden in diesem Artikel die Arbeiten von Blau (1964), Gergen (1969), Homans (1958, 1974), Jacobs (1971), Thibault/Kelly (1959).

<sup>79</sup> vgl. als einführende Darstellung Graen (1995, 1045ff.)



gekennzeichnet und beide haben weniger ihre jeweiligen Eigeninteressen als die gemeinsamen Gruppeninteressen im Auge.

Das zu Grunde liegende Führungsmodell wird in nachstehender Abbildung verdeutlicht:

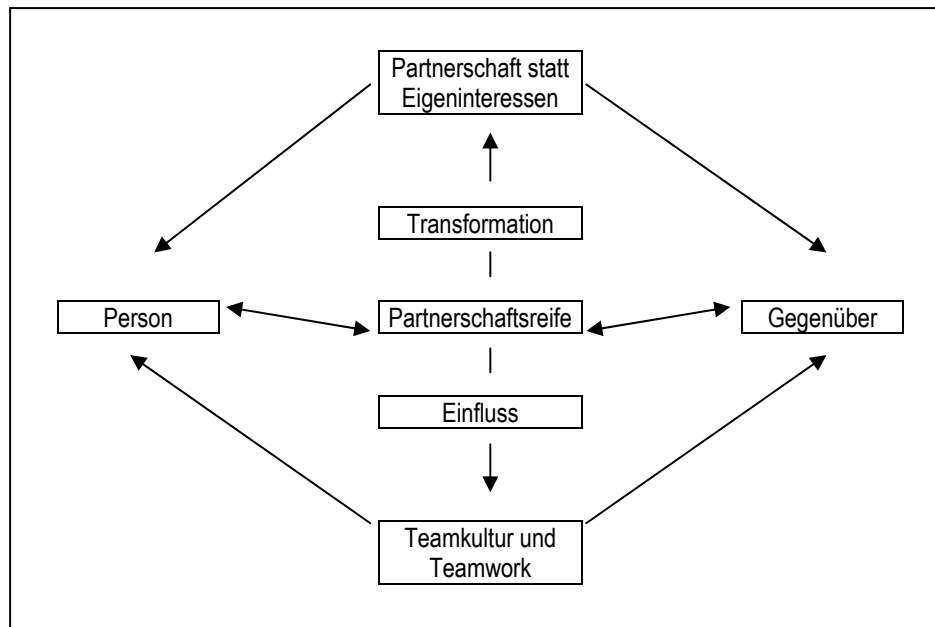


Abbildung 14: Team-Leadership-Making-Modell (nach Graen 1995, 1048)

Diese Theorie ist eine Theorie, deren Stärke in der Beschreibung komplexer Beziehungsstrukturen und Interaktionsmuster und deren Folgen sowie der erarbeiteten empirischen Basis liegt. Das ist zugleich auch ein Kritikpunkt, da Grundlage der Theorie und vor allem ihrer empirischen Überprüfbarkeit die Messbarkeit von Beziehungen ist.

### Idiosynkrasiemodell der Führung<sup>80</sup>

Der Schwerpunkt dieses Modells liegt in der Rolle des Führers/der Führerin, die daraus abgeleitet wird, dass FührerInnen dazu auf die Geführten angewiesen sind und diese Rolle auf Grund ihres, von den Geführten positiv wahrgenommenen Verhaltens innehaben. Im Zentrum des Interesses steht hier die Entwicklung des Führers/der Führerin auf Grund des dynamischen Beziehungsgefüges sowie der kontinuierliche Wandel der FührerInnen und Geführten Rolle. Führende Gruppenmitglieder beziehen diese Anerkennung vor allem und im überwiegenden Ausmaß über zwei unterschiedliche Faktoren.

<sup>80</sup> vgl. als fokussierte Darstellung der wichtigsten Theorieelemente Hollander (1995, 926ff.)

Diese sind zum einen die geleisteten Beiträge zur Gruppenaufgabe und zum anderen gezeigte Loyalität gegenüber der Gruppennorm – kurz als Kompetenz und Konformität bezeichnet.<sup>81</sup> Führung in diesem Sinne hängt auch in nicht geringem Ausmaß damit zusammen, was die einzelnen Gruppenmitglieder für Zuschreibungen vornehmen.<sup>82</sup>

Der Verdienst dieses Modells liegt in der Erklärung der Entstehung von FührerInnen in Gruppen sowie der Veränderung in einmal von der Gruppe zugeteilten Führungsrollen, die ständiger Veränderung unterliegen und nicht statisch fixiert werden können. Was unklar bleibt, ist allerdings der Prozess, in dem eine kollektive Zuschreibung zu Stande kommt. Zudem ist die empirische Datenlage, die dieses Modell praktisch überprüft, relativ gering – die allermeisten Untersuchungen beschränken sich auf Kleingruppen in Laborsituationen und die Ergebnisse sind zudem auch teilweise einander widersprechend (vgl. Yukl 1994, 211).

### 3.1.8.2. Attributionstheoretische Ansätze

Dieses Modell baut auf allgemeinen psychologischen Grundlagen der Attributionstheorie, die ein Teilgebiet der kognitiven Sozialpsychologie darstellt, auf und stellt den Versuch dar, Führung nicht als Besonderheit, sondern von einem allgemeinen Konzept ausgehend zu erforschen. Die *Attributionstheoretischen Ansätze* haben – in der Reihe der theoretischen Modelle, die von Konzepten der allgemeinen Psychologie ausgehen – größeres Interesse innerhalb der Forschungsgemeinschaft gefunden. Andere Theorien, die von Themen der allgemeinen Psychologie ausgehen, sind lerntheoretische Modelle (z.B. die Weg-Ziel-Theorie, die allerdings eher auf den Aspekt der Motivation fokussiert ist) und austauschtheoretische Ansätze (z.B. *Transaktionsaktionale Ansätze* – Modell der Führungsdynaden und Idiosynkrasiemodell). Die *Attributionstheoretischen Ansätze* sind – wie auch die oben erwähnten – durch einen hohen Abstraktionsgrad gekennzeichnet und zeichnen sich nicht durch die Bereitstellung einfacher Handlungsanweisungen für die Führungspraxis aus. Dafür sind sie in eine umfassende theoretische Konzeptionsentwicklung eingebunden (vgl. Neuberger 2002, 492). Bei näherer Betrachtung liefern diese führungstheoretischen Modelle durchaus auch Vorschläge für Handlungen in der Praxis – schon allein dadurch, dass in ihren Modellen davon ausgegangen wird, dass – zumindest von Seiten des Führers/der Führerin – selbstbestimmtes Handeln möglich ist, dessen Effekte im Großen und Ganzen vorhersehbar sind.

---

<sup>81</sup> In der Literatur werden daneben eine Reihe weiterer Faktoren genannt, die die Entstehung von Führungskompetenz und die damit in Zusammenhang stehende Übernahme der Führungsrolle beeinflussen, wie Intelligenz, Geschlecht, Dienstalter, u.ä.m.

<sup>82</sup> Hier finden sich Parallelen zur attributionstheoretischen Ansätzen.

Das Führungsmodell der Attributionstheorie wird vor allem mit den Namen Kelley, Green und Mitchell und Calder<sup>83</sup> in Zusammenhang gebracht. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die Frage nach den Prozessen der sozialen Wahrnehmung und deren Ursachenzuschreibung (Kausalattribution) (vgl. Neuberger 2002, 545). Um das eigene Handeln planbar zu machen und die Umwelt beherrschen zu können, ist jede Person darauf angewiesen, Ordnung und wiedererkennbare Strukturen wahrzunehmen und als solche zu erkennen. Entscheidende Bedeutung in diesem Prozess kommt hier der sozialen Umwelt zu, vor allem, wenn es darum geht, andere Personen und ihre Handlungen zu verstehen und zu beeinflussen. Im Zusammenhang mit einer Theorie über Führung ist die Frage, die diese Modelle stellen und zu beantworten versuchen, wie eine Führungskraft zu Urteilen über ihre MitarbeiterInnen gelangt und wie als Konsequenz darauf reagiert wird. Beobachtbare Verhaltensunterschiede können prinzipiell drei Ursachen haben: sie können in der Person (und zwar sowohl in den Führenden als auch in den MitarbeiterInnen), im Verhalten als solchem (Inhalte, mit denen sich die Person beschäftigt) oder den äußeren Umständen (vgl. Neuberger 2002, 547) begründet liegen. Prinzipiell kann eine Zuschreibung interne (d.h. als Mangel an Anstrengung oder als Mangel an Fähigkeiten) oder externe (Unglück, Aufgabenschwierigkeit) Faktoren berücksichtigen, wobei für die Entscheidung zwischen diesen beiden Optionen drei Kriterien bedeutsam sind. Diese drei Kriterien sind Unterschiedlichkeit, (interpersonale) Übereinstimmung und Konsistenz (vgl. Mitchell 1995, 852).

Für die ganz spezifische Zuschreibung von Vorgesetzten gegenüber ihren MitarbeiterInnen sind u.a. folgende charakteristische Faktoren von Bedeutung (vgl. Neuberger 2002, 552):

- Verzernte Konsens-Beurteilung: Wenn Vorgesetzte zu wenig Vergleichsdaten haben, neigen sie dazu, ihre eigenen Erfahrungen und Maßstäbe als Norm zu sehen.
- BeobachterInnen, d.h. im Falle der Führungssituation, Vorgesetzte, neigen eher dazu, personale Zuschreibungen vorzunehmen, während im Unterschied dazu Handelnde eher situative Attributionen vornehmen.
- Führungskräfte können die Tendenz haben, selbstwertdienliche Zuschreibungen vorzunehmen in dem Sinne, dass sie Erfolge der MitarbeiterInnen auf sich selbst zurückführen
- Psychologische Nähe im Sinne einer engen und positiven Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen ist die Ursache dafür, dass sich diese Perspektiven annähern und zwar in Richtung der Perspektive der handelnden Person, d.h. der MitarbeiterInnen.
- Manche Persönlichkeitsmerkmale können Auslöser für stereotype Zuschreibungen sein – so werden z.B. Erfolge von Frauen von männlichen Vorgesetzten eher als durch die Situation bedingt erklärt, während Misserfolge ihrer Person zugeschrieben werden.

---

<sup>83</sup> vgl. Kelley (1973), Green/Mitchell (1979), Calder (1977), zitiert nach Neuberger (2002)

Auf diesen Zuschreibungsprozess folgt dann ein konkretes Verhalten als Antwort darauf, wobei die Entscheidung zu einem bestimmten Verhalten u.ä. von folgenden Faktoren beeinflusst wird (vgl. Neuberger 2002, 554f.):

- Mehrfach-Verursachung: Damit ist gemeint, dass für ein bestimmtes Verhalten unterschiedliche, als solche bestimmbare Faktoren festgestellt werden können.
- Be- und Entlastung
- Konsequenzen des Verhaltens des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin: Die Folgen, die ein bestimmtes Verhalten nach sich zieht, können unterschiedlich sein und mehr oder weniger folgeschwer sein.
- Preis für die Veränderung: Es scheint so zu sein, dass Vorgesetzte davon ausgehen, dass es einfacher ist, auf MitarbeiterInnen einzuwirken als die Situation als solche zu verändern, was vor dem Hintergrund größer, komplexer Situationen nachvollziehbar wird.
- Gegenseitige Abhängigkeit
- Soziales Bezugssystem: Das Urteil von Vorgesetzten und damit die als Antwort gesetzte Handlung wird von der Vergleichsgruppe, an der der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin gemessen wird, beeinflusst. So kann z.B. Leistungsversagen eines beliebten Mitarbeiters/einer beliebten Mitarbeiterin milder bewertet werden.
- Organisatorische Rahmenbedingungen können ein bestimmtes Verhalten von Seiten des Vorgesetzten einfordern. Diese Vorgaben der Zuschreibung durch die Rahmenbedingungen sind für die Attribution weit wichtiger als die Ergebnisse des Prozesses der Ursachenzuschreibung von Seiten der Führungskraft (vgl. Mitchell 1995, 856).

Die Kritikpunkte, mit denen sich die Modelle dieses Ansatzes konfrontiert sehen, betreffen folgende Punkte (vgl. Mitchell 1995, 858ff.):

- Führung als solche ist mehr als Attribution, ebenso wie die gesamte Interaktion zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen nicht unter dem einzigen Aspekt der Attribution gefasst werden kann.
- Die Situation und deren Einfluss wird zu wenig berücksichtigt.
- Die Interaktionen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/Mitarbeiterin wandeln und verändern sich. Diese Dynamik wird nicht ausreichend berücksichtigt.
- Empirisch konnte der Einfluss der Attribution auf Handeln nur bedingt nachgewiesen werden.
- Im Mittelpunkt steht die Frage, wie und warum ein Ergebnis bestimmten Personen zugerechnet wird und nicht das Aufzeigen systematischer Zusammenhänge (vgl. Neuberger 2002, 565f.).

### 3.1.8.3. Symbolische Führung

Das Fundament dieses Modells liegt zum einen in der Kultur- und der davon ausgehenden Unternehmenskulturforschung und verweist zum anderen auf das soziologische Konzept des symbolischen Interaktionismus. In diesem Weltbild wird davon ausgegangen, dass der Mensch in einer Welt agieren muss, die ihre Bedeutung zum einen durch Interaktionsprozesse und zum anderen über eine je persönliche Interpretationsleistung erhält.<sup>84</sup> Handeln wird demnach über mit Bedeutung erfüllte bzw. zu erfüllende Symbole gelenkt und diese Interaktionen reproduzieren symbolische Bedeutungen, indem diese reaktualisiert und damit erneut weitergeschrieben oder verändert und umgedeutet werden.

„Der Begriff ‚Symbolische Führung‘ kann leicht missverstanden werden. Das Adjektiv symbolisch erweckt den Eindruck, als sei diese Art von Führung ‚nicht wirklich‘, bloß ‚vorgeblich‘ und ‚scheinhaft‘, als handele es sich um die Vortäuschung ‚eigentlicher Führung‘, wie etwa die Als-ob-Führung eines Frühstücksdirektors. Das ist jedoch nicht gemeint, denn die Bezeichnung symbolisch steht hier als vielleicht irreführendes Kürzel für die beiden genannten Aspekte sinngesteuerter Führung, nämlich symbolisierte und symbolisierende (oder: sinnkonstituierte und sinnkonstituierende, sinnbindende und sinnbildende) Führung. Aber weil sich der Begriff ‚Symbolische Führung‘ eingebürgert hat (s. z.B. Lasser 1987, Weibler 1995), soll er trotz seiner Unschärfe beibehalten werden.“(Neuberger 2002, 644)

Entscheidendes Begriffskonstrukt dieser Richtung der Führungsforschung ist der Begriff „Symbol“, wobei Symbole durch ihren immanenten Verweisungscharakter beschrieben werden können. Sie sind empirische Fakten oder Medien, die als Vertretung für etwas anderes stehen, auf etwas jenseits ihrer eigentlichen, objektiven Bedeutung dank ihrer Mehrdeutigkeit verweisen und sich an einen bestimmten Personenkreis richten. Sie sind nicht allein durch sich selbst für jeden entschlüsselbar, sondern erschließen sich erst über einen gemeinsamen Sozialisationsprozess der AdressatInnen (vgl. Neuberger 2002, 645). Sie gehen über eine rein kognitiv-rationale Ebene der Erfassbarkeit hinaus und sprechen auch emotionale, verbal nicht fassbare Sinn- und Bedeutungsebenen an.

*Symbolische Führung* heißt demnach, vorgefundene Tatsachen und Fakten mit Sinn zu versehen und zu nutzen, um eine erwünschte Wirkung auf die geführten MitarbeiterInnen zu erreichen. *Symbolische Führung* ist kein geschlossenes Theoriegebäude, sondern fasst unterschiedliche Theorieansätze, denen gemeinsam ist, dass sie Führung mit unterschiedlichen Aspekten von Symbolen verbinden, zusammen. Eine der Hauptdifferenzierungslinien innerhalb dieser Ansätze verläuft zwischen Modellen, die Führung selbst als Symbol begreifen und die damit den Führer/die Führerin und sein/ihr Führungsverhalten selbst als Symbol thematisieren und dem Ansatz, der von Führung durch Symbole,

---

<sup>84</sup> Bedeutende Theoretiker, die Grundlagenarbeit auf diesem Gebiet geleistet haben, sind z.B. Cassirer (1954, dt. 1960) oder auch Jung (1995), der in Symbolen die archaischen Urbilder des Menschen bzw. der Menschheit kondensiert sieht.

d.h. das Symbol selbst wird zum Führungsinstrument und ist entpersonalisierte Führung, ausgeht (vgl. Weibler 1995, 2018ff.).

Symbolisierte Handlungen und Strukturen können in drei Kategorien eingeteilt werden (vgl. Weibler 1995, 2016):

- Verbale (Geschichten, Mythen, Witze, Sprachregelungen, etc.)
- Interaktionelle (Zeremonien, Traditionen, Konferenzen, Tagungen, Einführung, Beförderung, u.ä.)
- Objektiverte, artifizielle: Statussymbole, Preise, Urkunden, Logos, Kleidung, Plakate, Broschüren, schriftlich fixierte Systeme (der Lohnfindung, Einstufung, Beförderung)

Neuberger bezeichnet diesen Teil der *Symbolischen Führung* als symbolisierte Führung (vgl. Neuberger 2002, 662f.). Dieser Teil der Führung ist in organisationsinternen und gesellschaftlichen Fakten und Tatsachen verborgen. Symbolisierte Handlungen wirken jenseits der Person des Führers/der Führerin, sie sind Vermittlungsinstrumente über deren Wirkung und Bedeutung er/sie auf die geführten MitarbeiterInnen einwirken kann. Dieses Vermittlungsmedium hat jenseits der konkreten Anwendung und beabsichtigten Handlungsfolgen von Seiten des Führers/der Führerin eine Bedeutung aus sich selbst heraus – diese Symbole wirken aus sich heraus, auch jenseits und ohne die Führungskraft. Das Verhalten der Geführten wird von diesen Symbolen (z.B. Anwesenheitszeitregelung) normiert.

Von dieser symbolisierten Führung grenzt Neuberger die symbolisierende Führung ab (vgl. Neuberger 2002, 666). Symbolisierende Führung meint Bedeutungsverschiebung von Symbolen, wobei dieser Prozess nicht die völlig neue Sinn- und Bedeutungsgenerierung von bestehenden Symbolen meint, sondern eher eine Bedeutungsverschiebung, die Anbietung einer Neudeutung in eine bewusst gesteuerte Richtung. Die Aufgabe der Führungskraft in diesem Kontext ist die Hervorbringung einer neuen Interpretation und Herangehensweise. Hier müssen neue Sichtweisen zunächst einmal aufgezeigt und dann verfestigt werden. *Symbolische Führung* kann so auch als Kreisprozess verstanden werden, in dem Führung abwechselnd aktiv, wirklichkeitsverändernd ist, um dann die beabsichtigte Bedeutung über Routinen und personenunabhängig zum Status Quo zu erheben, auf den Symbole verweisen. Dieser Prozess ist aber nicht autoritär von FührerInnen steuerbar, sondern die Neu-Deutungen müssen von den Geführten angenommen werden, insofern ist der Bedeutungszuschreibungsprozess immer eine Frage der Aushandlung und erreicht niemals ein endgültig stabiles Niveau. Die Mehrdeutigkeit von Symbolen bleibt – nach Neudeutungen – jedenfalls in

Ansätzen erhalten und muss schon vorhanden sein, wenn Symbole bewusst als Führungsinstrument, zur Veranschaulichung konkreter Anliegen der Führungskraft eingesetzt werden sollen.

Insgesamt ist *Symbolische Führung* eine Änderung der Perspektive auf den Führungsprozess als Ganzes, zum anderen gibt es konkrete Anwendungsfelder, in denen *Symbolischer Führung* besondere Bedeutung zukommt. Einige solcher Situationen seien im Folgenden beispielhaft zur Verdeutlichung angeführt (vgl. Weibler 1995, 2002).

- Es finden Identitätsänderungen bei Organisationen statt, v.a. wenn diese Identitätsänderung auf Grund einer Krise notwendig wird.
- Ziele, Ansichten sollen verändert werden.
- Der persönliche Kontakt zwischen FührerInnen und Geführten ist minimal.
- Konsens, Akzeptanz, Commitment und Loyalität haben hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg.
- Es herrschen Unsicherheiten über Maßstäbe, Ziele, legitime Mittel.

In diesen Fällen ist *Symbolische Führung* ein Ansatz, über den viele Aspekte innerhalb des organisationalen Geschehens, die sonst irrational und unverständlich erscheinen, neu betrachtet, bewertet und verändert werden können, da *Symbolische Führung* eine andere Blickrichtung vorgibt.

Kritik am Konzept der *Symbolischen Führung* adressiert folgende Themenfelder:

- Die Rückbindung der Theorie an die Praxis durch die Erprobung des Konzepts im empirischen Kontext ist noch nicht zufriedenstellend durchgeführt worden, d.h. derzeit existiert ein Defizit an theoriestützenden empirischen Studien.
- In manchen Darstellungen erscheint der Führer/die Führerin als derjenige/diejenige, der/die mittels Symbolen Bedeutung vorgeben kann, selbst allerdings davon nahezu unbeeinflussbar ist. Damit erscheint der Führer/die Führerin wieder als mächtige Einzelercheinung. Dem vorgelagert ist die Annahme, dass Symbole bewusst instrumentalisiert werden können, d.h. dass es einen zweckrationalen Umgang auf der symbolischen – und damit auch teilrationalen – Ebene gibt.
- Unterschiedliche Subkulturen in Unternehmen müssen entsprechend berücksichtigt werden – der Glaube, dass unternehmensweit MitarbeiterInnen durch Symbole gleichermaßen beeinflusst werden können, verkennet die komplexen Lebenswelten und Deutungsmuster, in denen sich einzelne Menschen befinden.

Den Modellen und Ansätzen, die unter dem Begriff *Symbolischer Führung* zusammengefasst werden, kommt der Verdienst zu, Führung über die Aspekte FührerInnen, Geführte, deren Beziehung und die vorhandene Situation in eine Welt, in der Bedeutung in einem komplexen Interaktions- und Interpretationsprozess ständig geschaffen und verändert wird, gestellt zu haben. Damit hat sich die Situation, in der Führung stattfindet, um einen Komplexitätsgrad erweitert.

#### 3.1.8.4. Systemische Führung<sup>85</sup>

„Der Begriff systemische Führung ist ein Hybridbegriff, der zwei entgegengesetzte Elemente in sich vereinigt: Zu System wird im Allgemeinen Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation oder gar Autopoiesis [...] assoziiert, zu Führung dagegen individuelle Einwirkung und Fremdbestimmung. Aus dieser Spannung resultieren des öfteren pragmatische Übertragungs- und Anwendungsversuche, die den Ansatz verkürzen und ihm nur noch Lippenbekenntnis zollen.“  
(Neuberger 2002, 597)

Die Modelle der *Systemischen Führung* verwenden als Ausgangs- und Anknüpfungspunkt die Erkenntnisse der Systemtheorie. Festzuhalten ist, dass Systemtheorie nicht das Produkt einer wissenschaftlichen Disziplin ist, sondern an den Schnittpunkten unterschiedlicher wissenschaftlicher Richtungen wie z.B. der Biologie, Soziologie, Psychotherapie, Kommunikationstheorie, Erkenntnistheorie u.a. entstanden ist. Aus diesen unterschiedlichen Perspektiven entwickeln sich durchaus auch unterschiedliche Konzepte, Begriffsdefinitionen und Perspektiven, die unter dem Begriff Systemtheorie <sup>86</sup> zusammengefasst werden. Die *Systemische Führung* ist nun ein Ansatz innerhalb der Führungsforschung, der es möglich macht, die vorherrschende Perspektive auf den Führer/die Führerin, die Geführten, deren Beziehung(en) und die Situation völlig zu ändern, in dem Organisationen als komplexe soziale Systeme, die nicht von außen eindeutig nachvollziehbaren Kausalbeziehungen und Mittel-Zweck-Beziehungen unterliegen, betrachtet werden (vgl. Neuberger 2002, 593ff.). In Organisationen vollziehen sich demnach Prozesse der Steuerung, die aus sich selbst heraus entstehen, sogenannte Prozesse der Selbstorganisation (vgl. Probst 1987), und die durch „substantielles

---

<sup>85</sup> Es ist ein Kennzeichen der Systemtheorie, dass der Zugang zu ihren Konzepten schon auf Grund der Begrifflichkeiten nicht einfach ist – zentrale Konzepte und zentrale Begriffe werden zum Teil auch von unterschiedlichen Perspektiven aus definiert und das Vokabular der Systemtheorie ist komplex (vgl. z.B. Neuberger (2002, 593). Eine fundierte Beschäftigung – auch nur mit den Kernbegriffen der Systemtheorie, wie z.B. Selbstreferenz, Kommunikation, Komplexität, Kontingenz, Autopoiesis – kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet. Es sei an dieser Stelle zu unterschiedlichen Punkten verwiesen auf: Luhmann (1984), Neuberger (2002), Probst (1987) und Klimecki/Probst/Eberl (1994). Aufgabenstellung in diesem, meinem Kontext ist die Vorstellung der prinzipiellen Herangehensweise in diesem theoretischen Modell und das Aufwerfen einiger Grundelemente und Bilder, die für diesen Ansatz von großer Bedeutung sind.

<sup>86</sup> Von besonderem Einfluss auf die Theorien der *Systemischen Führung* ist allerdings die sozialwissenschaftlich orientierte Perspektive innerhalb der Systemtheorie, die vor allem mit Luhmann (1984) in Verbindung gebracht wird.



Organisieren“ bewusst geschaffene Ordnung ergänzen. Diese beiden Prozesse beeinflussen sich auch gegenseitig und sind in allen sozialen Systemen zu finden. Damit verabschieden sich systemische Führungsansätze von der Vorstellung, dass es für einen Führer/eine Führerin möglich sein sollte, das System zu 100% bewusst und willentlich zu gestalten und zu formen. Es gibt in den Prozessen der Selbstorganisation immer eine – und zwar für alle, FührerInnen und Geführte – unkalkulierbare Komponente.

Soziale Systeme müssen als sich den traditionellen, auf einfachen Kausalitätsbeziehungen beruhenden Erklärungen für Wirkungen entziehend und stattdessen als Netzwerke einer Vielzahl von sich gegenseitig beeinflussenden Aktionen, die sich gegenseitig bewirken und die aufeinander einwirken, und die vielfältige Rückkopplungseffekte haben, vorgestellt werden. Die Modelle der Systemtheorie konzipieren Einflussbeziehungen nicht unilinear und hierarchisch, sondern als Netzwerk, das immer polyzentrisch, heterarchisch (dieser Begriff bezeichnet im Unterschied zu „Hierarchie“ die Existenz mehrerer Macht- und Einflusszentren, die zueinander nicht in einer hierarchischen Beziehung stehen, sondern die abwechselnd die übergeordnete Position, und das nur in Hinblick auf eine ganz bestimmte andere, einnehmen können), selbstorganisiert, mehrdeutig und nicht personen-, sondern am ehesten interaktions- und kommunikationszentriert ist. Auch das Bild des Netzwerks für das soziale System muss komplex, sich verändernd und in sich widersprüchlich gedacht werden. Auch wenn sich im Zentrum der begrifflichen Beschreibung von sozialen Systemen Definitionen und Vorstellungen von Selbstorganisation und Selbststeuerung finden, die auf den ersten Blick wenig mit den assoziativen Verknüpfungen, die es generell und traditionell zu Führung und/oder Managen gibt, nämlich Selbstbestimmung, direkte und/oder indirekte Steuerung, u.ä. zu tun haben, ist es dennoch möglich, bewusst gesetzte und gesteuerte Eingriffe in einem sozialen System vorzunehmen. Wie eine solche Intervention aussehen muss und welche Herangehensweise an die Komplexität sozialer Systeme empfohlen werden kann, ist in der folgenden Aufzählung zusammengefasst (vgl. Probst 1987, 114ff.):

- Handle das System mit Respekt
- Lerne mit Mehrdeutigkeiten, Unbestimmtheit und Unsicherheit umzugehen
- Erhalte und schaffe Möglichkeiten
- Erhöhe Autonomie und Integration
- Nutze und fördere das Potenzial des Systems
- Definiere und löse das Problem auf
- Beachte die Ebenen und Dimensionen der Gestaltung und Lenkung
- Erhalte Flexibilität und Eigenschaften der Anpassung und Evolution
- Strebe vom Überleben zu Lebensfähigkeit und letztlich nach Entwicklung

- Synchronisiere Entscheidungen und Handlungen im System mit zeitgerechtem Systemgeschehen
- Halte die Prozesse in Gang – es gibt keine endgültigen Lösungen
- Balanciere die Extreme

Kritik an dieser Konzeption von Führung adressiert zum einen die zum Teil vorhandene Konzeption von Menschen rein als Systemelementen, die unzureichende Berücksichtigung von Machtprozessen und die Schwierigkeiten bei der Übertragung der Theorie in die Praxis.

„Auf einen einfachen Nenner gebracht: Je autopoietischer (oder ‚luhmannianischer‘) die Beratung gesehen wird, desto weniger ist sie möglich. [...] Die Systemtheorie luhmannscher Prägung hebt die Probleme der Intervention so sehr hervor, daß es den Beratern schon aus funktionalen Gesichtspunkten nicht möglich ist, der Theorie ganz zu folgen.“ (Groth 1999, 110)

### **3.1.8.5. Mikropolitische Führung**

In mikropolitischen Modellen der Führung erscheinen Führungskräfte (ebenso wie MitarbeiterInnen) als Handelnde, die versuchen mit Hilfe von Machtressourcen, auf die sie zurückgreifen können, ihre eigenen, individuellen Interessen durchzusetzen.

„Mikropolitik bezeichnet das Arsenal jener alltäglicher ‚kleiner‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.“ (Neuberger 2002, 685)

„Mikropolitik meint den Versuch des einzelnen Organisationsmitgliedes, persönliche Ziele (organisationsbezogene wie individuelle) durch das Eingehen von Koalitionen (Seilschaften, Promotionsbündnissen) mit anderen Personen und Gruppierungen innerhalb und außerhalb der Organisation schneller und besser zu erreichen.“ (Bosetzky 1995, 1518)

Im Vergleich zu den oben dargestellten systemischen Ansätzen stehen im Zentrum der mikropolitischen Modelle die Chancen und Einflussmöglichkeiten einzelner Handelnder, wobei Mikropolitik eine Steuerungsmöglichkeit von vielen innerhalb von Organisationen darstellt – innerhalb einer Organisation sind mikropolitische Prozesse ein Korrektiv für formale Standards, die Mikropolitik gleichzeitig begrenzen, um eine grenzenlose Ausdehnung dieser Prozesse zu verhindern (vgl. Neuberger 2002, 692).

Mikropolitische Handlungsbedingungen resultieren aus folgenden Merkmalen, die zur Darstellung der komplexen Situationsanalysen in der mikropolitischen Betrachtungsweise nachfolgend überblicksmäßig aufgezählt werden (vgl. Neuberger 2002, 696ff.):

- Intersubjektiv und Multipersonalität: Mikropolitik ist Handeln, das auf andere bezogen ist. Jeder Einzelne/jede Einzelne ist in soziale Netze und Strukturen eingebunden.
- Interessen, Konflikte – eigene Interessen, die gegen die anderer durchgesetzt werden müssen bzw. die es zunächst auch notwendig machen, die Interessen anderer zu kennen.
- Machtgrundlagen: Ressourcen, Gelegenheiten
- Interdependenz, wechselseitige Nutzenstiftung
- Spielräume, Ambiguität, Informationsabhängigkeit
- Zeit – im Sinne von richtiger Zeitpunkt, Veränderung, Instabilität
- Legitimität, Ordnung als Strukturkategorien, die den Rahmen für mikropolitischen Agieren definieren.
- Handlungszwang und Handlungslust

Innerhalb der mikropolitischen Modelle wird eine Vielzahl von Strategien und Taktiken von Führungskräften und MitarbeiterInnen angeführt, die diese zur Durchsetzung der eigenen Interessen nutzen können (vgl. Neuberger 2002, 714):

- Einbringen rationaler Argumente, sachliches informieren
- Freundlichkeit
- Handeln – gegenseitige Vorteile aushandeln und verschaffen, oder auch nur versprechen
- Koalitionen und Bündnisse eingehen
- Druck aufbauen, zu Bekenntnissen zwingen
- An höhere Werte appellieren
- Höhere Führungskräfte einbinden
- Sich auf Traditionen und Vorschriften berufen

Die Folgen des Einsatzes von mikropolitischen Strategien und Taktiken sind unterschiedlich. Darunter fallen (vgl. Bosetzky 1995, 1519ff.) z.B. tiefere Organisationskenntnisse, Karrierechancen, Autonomie- und Selbstverwirklichungschancen, u.ä. Mikropolitik ist für das prinzipielle Funktionieren von Organisationen entscheidend, da sie bürokratische, starre Strukturen aufbricht, trotzdem gibt es auch mögliche dysfunktionale Folgen von Mikropolitik (vgl. Bosetzky 1995, 1522ff.), wie den möglichen Ersatz von Leistung durch mikropolitische Strategien oder den Geruch von Günstlingswirtschaft sowie die Ablenkung von Organisationszielen und der Missbrauch von Ressourcen.

Mikropolitische Modelle liefern eine Konzeption von Führung bzw. allgemeiner formuliert von Organisationsgeschehen, dass vor allem die einzelne Person in den Mittelpunkt stellt – damit ist

zugleich ein Kritikpunkt verbunden, nämlich, dass in diesem Modell Gruppenprozesse nicht hinlänglich erklärt werden können und die Freiheit, die den einzelnen Personen in ihren Handlungen zugesprochen wird, zum Teil überbewertet wird.

Im Anschluss an die Ausarbeitung der unterschiedlichen Ansätze der Führungstheorien werde ich im folgenden Abschnitt verschiedenen Modelle innerhalb der *(Neo)charismatischen Führungstheorie* detailliert vorstellen.

### **3.2. (Neo)charismatische Führungstheorien**

Das Ziel dieses Abschnitts ist die Vorstellung einiger prägender Schlüsselkonzepte im Kontext der *Charismatischen Führungstheorien* und nicht die vollständige Darstellung dieses divergenten Forschungsfeldes. Die wichtigsten theoretischen Modelle, die dieses Feld der Führungsforschung entscheidend mitbeeinflusst haben und unterschiedliche Positionen beschreiben, sollen in ihren Grundideen vorgestellt werden. Damit soll ein Umriss des Forschungsfeldes *Charismatische Führungstheorien* geleistet werden. Dieser Umriss im Kontext der Gesamtentwicklung der Führungsforschung ermöglicht in einem nächsten Schritt die Einordnung der exemplarisch zu dekonstruierenden Texte in Kapitel 5. meiner Arbeit.

Vorausschickend möchte ich festhalten, dass unter *Charismatischer Führung* ein Phänomen verstanden werden soll, dessen grundlegendes Charakteristikum ist, dass sich die Geführten auf Grund bestimmter Persönlichkeitsdispositionen und Verhaltensweisen des Führenden/der Führenden sowie situativer, kontextueller Bedingungen emotional an den Führenden/die Führende binden, sich mit dem/der Führenden und darüber hinaus mit seiner/ihrer Vision, dem Kollektiv identifizieren, diese Vision des/der Führenden internalisieren und über alle erwartbaren Maße hinaus für die Erreichung dieser Vision einsetzen (vgl. House/Delbecq/Taris 1997, zitiert nach Hauser 1999, 1005).

Die Führungsforschung hat seit Mitte der 1970er-Jahre ein sehr buntes, dafür eher uneinheitliches und nicht klar und eindeutig klassifizierbares Spektrum an *Charismatischen, Neocharismatischen* und *Transformationalen Führungstheorien* hervorgebracht, für die auch kein einheitliches Ordnungsschema vorliegt.

Die im Folgenden vorgestellten Einteilungen der *Charismatischen Führungstheorien* sind dazu geeignet, einige der einflussreichsten Konzepte in diesem Diskurs- und Forschungsuniversum zu nennen und sowohl Abgrenzungen als auch Gemeinsamkeiten hervorzuheben, um so wichtige Entwicklungslinien und Positionen nachzuzeichnen. Genauso wie die Vielzahl der vorgenommenen Einteilungen [im Folgenden vorgestellt werden die Einteilungen nach House/Shamir (1995), Yukl (1998), Bryman (1992), Hauser (1999), Steyrer (1999)] auch deutlich machen, wie unterschiedlich die Einteilungen sind und wie verschieden Schwerpunkte darin gesetzt werden.

House/Shamir (vgl. House/Shamir 1995, 878) fassen verschiedene Theorien, die als verbindendes Element mit der Konzeption von Charisma durch Max Weber arbeiten, als den *Neocharismatischen Führungsansatz* zusammen. Dazu zählen:

- Theorie der *Charismatischen Führung* von House (House 1977)
- *Charismatische Attributionstheorie* von Conger/Kanungo (Conger/Kanungo 1987)
- *Transformationale Führungstheorie* von Bass (Bass 1985)
- *Visionäre Führungstheorie* (Bennis/Nanus 1985, Sashkin 1988).

Der Schwerpunkt dieser Führungstheorien liegt in der Erforschung charismatischen Führungsverhaltens im Sinne von außergewöhnlichem Führungsverhalten (vgl. House/Shamir 1995, 878f.).

Im Gegensatz dazu unterscheidet Yukl (vgl. Yukl 1998, 298) die *Charismatischen Führungstheorien* (das sind die *Charismatische Führungstheorie* von House/Shamir und die *Charismatische Attributionstheorie* von Conger/Kanungo) von den *Transformationalen Theorien* (Bass, Bennis/Nanus). Er fokussiert bei dieser Abgrenzung auf die Betonung der emotionalen und symbolischen Aspekte des Einflusses von Führungskräften auf Geführte in den *Transformationalen Theorien*, in denen Charisma nur ein Aspekt der *Transformationalen Führung* ist.

Bryman (1992) verwendet als Überbegriff der Theorien den Begriff *The New Leadership*. Hier wird schon durch den Begriff deutlich, dass die Beschäftigung mit „Charisma“ nicht unbedingt im Mittelpunkt der Führungstheorien steht, sondern viel mehr ähnliche Inhalte erforscht werden und vergleichbare Themen behandelt werden, die unterschiedliche Führungskonzepte zusätzlich zu und jenseits von Charisma miteinander verbinden. Als gemeinsames Element erkennt er den in Theorien des *New Leadership* behandelten Begriff der „Vision“. Unter *The New Leadership* werden demzufolge *Charismatische*, *Transformationale* und *Visionäre Theorien* subsummiert.

Hauser (vgl. Hauser 1999, 1005f.) differenziert neun wichtige Modelle in der angelsächsischen und deutschen Literatur, die sich mit dem Phänomen der *Charismatischen Führung* auseinandersetzen: Berlew (1974) der der erste Autor ist, der sich mit der Fragestellung Charisma im Kontext von Organisationen beschäftigt, sowie Katz/Kahn (1978), die Charisma vor allem als Überschätzung der Führungspersönlichkeit betrachten – diese beiden Ansätze sind Ansätze, die weder theoretisch noch praktisch-empirisch sehr fundiert sind. House (1977) kommt der Verdienst zu, als Erster das Phänomen Charisma messbar gemacht zu machen. Hauser (1999, 1005) nennt dann noch das Modell von Bass (1985), die Theorie der *Visionären Führung* von Sashkin (1988), wobei diese Theorie keine fundierte empirische Grundlage aufweist, den Ansatz von Kets de Vries (1988), der ein psychoanalytisch-orientiertes Modell darstellt, die Arbeiten von Conger/Kanungo (1989,1998). Als weiteres einflussreiches Modell wird das von House/Shamir (1993) vorgestellt. Dieses Modell ist die Weiterentwicklung des Ansatzes von House (1977) und zeichnet sich dadurch aus, dass es die bestehenden Ansätze überprüft und verdichtet. Als einziges Modell aus dem deutschen Raum nennt Hauser (vgl. Hauser 1999, 1006) dasjenige von Steyrer (1999), das aus zwei Komponenten besteht, einem Informationsverarbeitungs- und einem psychodynamischen Ansatz.

Steyrer (1999) entwickelt ein inhaltlich orientiertes Modell zur Einteilung der unterschiedlichen Ansätze der *Charismatischen Führungstheorien*. Steyrer (vgl. Steyrer 1999, 149f.) unterscheidet im Unterschied zu den oben vorgestellten Einteilungen der *Charismatischen Führungstheorien* zwischen FührerInnen-, Kontext- und Geführten-zentrierten sowie Interdependenz-orientierten Ansätzen, wobei die FührerInnenzentrierten Ansätze in zwei unterscheidbaren Gruppen differenziert werden – nämlich Konzepte, die primär mit Persönlichkeitsdispositionen arbeiten und solchen, die Charisma im Zusammenhang mit verschiedenen unterschiedlichen „Führungsstilvariablen“ thematisieren. In dieses Raster ordnet er die unterschiedlichen Arbeiten zum Thema Charisma ein. Die Arbeiten von House (1977) sowie Conger/Kanungo (1988, 1989), die in allen obigen Einteilungen als wegweisend für die Entwicklung der *Charismatischen Führungstheorien* angesehen werden, sind in diesem Ordnungsschema zu den FührerInnen-zentrierten Erklärungsansätzen mit einem Fokus auf Persönlichkeitsdispositionen zu zählen (vgl. Steyrer 1999, 150). Diese Modelle von House und Conger/Kanungo stellen vor allem die Frage nach den Eigenschaften und Verhaltensweisen im Sinne einer Persönlichkeitsdisposition auf Grund derer Charisma-Zuschreibungen vorgenommen werden, in den Mittelpunkt ihres Forschungsinteresses.

„Gemeinsam ist allen Führer-zentrierten Ansätzen die Annahme einer Asymmetrie, in der Kontext und Geführte zwar akzellerierend auf den Prozess einwirken, doch für sich genommen nicht ausreichen, die Genese von Charisma zu begründen.“ (Steyrer 1999, 150)

Das Konzept der *Transformationalen Führung* nach Bass (1985) zählt Steyrer (vgl. 1999, 155) zu den FührerInnen-zentrierten Ansätzen mit einem Fokus auf Führungsstilvarianten.

Die Kontext-zentrierten Ansätze untersuchen strukturelle Ausgangsbedingungen der Entwicklung von Charisma.

„Hier fungiert der Charisma-Träger primär als symbolischer Knotenpunkt eines Systems sozialer Beziehungen.“ (Steyrer 1999, 15)

Geführten-zentrierte Erklärungsansätze verschieben die aktive Rolle in der Entstehung von Charisma vom Führer/von der Führerin hin zu den Geführten, wobei Charisma hier als Strukturkategorie der Wahrnehmung der Geführten erscheint.

„Sie (die Geführten, Anm. d. Autorin) machen auf Grund einer näher spezifizierten sozialen Dynamik eine Fokalsperson zu dem, was sie ohne sie nicht wäre und attribuieren Charisma dann, wenn diese sich im Stande zeigt, eine Antwort auf Defiziterfahrungen zu geben.“ (Steyrer 1999, 160)

Interdependenz-orientierte Erklärungsansätze stellen die interaktive Wechselwirkung zwischen Führenden und Geführten in den Mittelpunkt. In diesen Konzepten sind sowohl die Position und die Perspektiven der Geführten als auch die der Führenden notwendig, um sich dem Phänomen Charisma nähern zu können. Zu diesen Modellen zählt als das differenzierteste das Modell, das von House/Howell (1992) bzw. House/Shamir (1993) vorgelegt wurde und das eine Weiterentwicklung der von House (1977) vorgestellten *Charismatischen Führungstheorie* ist.

Dieses von Steyrer entwickelte Raster ermöglicht es, die verschiedenen Aspekte, die in der Thematisierung von Charisma im Kontext der Führungsforschung in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden, als Ordnungskriterium zu verwenden. Diese Einteilung ist hilfreich dabei, einen Überblick über die Gesamtheit der Arbeiten zum Thema Charisma und Führung zu ermöglichen, wobei im Gegenzug dazu das Herausarbeiten der wesentlichsten, entscheidenden und einflussreichsten Theoriemodelle in der Entwicklung der *Charismatischen Führungstheorie* weniger beabsichtigt erscheint.

Im nächsten Schritt nach der Vorstellung der unterschiedlichen Modelle, die zur Einteilung der *Charismatischen Führungstheorien* herangezogen werden können, möchte ich - bevor als nächstes einzelne Modelle der *Charismatischen Führungstheorien* konkret vorgestellt werden - die Kriterien zur Auswahl der vorzustellenden Modelle nachvollziehbar machen.

Vorausschickend muss zur Auswahl der vorzustellenden Modelle festgehalten werden, dass die ausgewählten Texte zum Teil eher am Rande der Textproduktion der „Scientific Community“ anzusiedeln sind. Dies trifft vor allem auf Bennis/Nanus (1992)<sup>87</sup> und Tichy/Devanna (1995) zu. Dazu ist anzumerken, dass die „central nerves“ von Führung eher von

„the literature of biographies, the more articulate practitioner literature, and the literature of a fifth column of academic types, but outside the establishment“ (Mintzberg 1982, 251, zitiert nach Steyrer 1995, 83)

berührt werden. Führung ist ein Phänomen, dass eben auch ein praktisches Phänomen ist, dass sich im Alltag von Organisationen manifestiert. So gesehen sind Praxis und (akademische) Theorie nicht zwei differente Entitäten, sondern die Praxis leistet die Überprüfung der Theorie, während es die Theorie ermöglicht, einen Schritt aus der Praxis auf eine Ebene darüber hinaus zu tun. Vor diesem Hintergrund ist auch die Auswahl der vorgestellten Modelle zu beurteilen – im Rahmen dieser Arbeit ist es unumgänglich, auch Ausschließungen vorzunehmen, um den Fokus auf die herauszuarbeitenden Kristallisationspunkte – nämlich das Aufzeigen von einflussreichen Überlegungen und prägnanten Ideen - nicht zu verlieren.<sup>88</sup>

Ich folge bei der Darstellung der einzelnen Modelle in der Arbeit der Einteilung von House/Shamir (vgl. House/Shamir 1995, 878), wobei ich aber danach zusätzlich das Modell von Steyrer (Steyrer 1995) vorstellen werde, das versucht, verschiedene Aspekte miteinander zu verbinden und nicht zum Großteil auf den Führenden/die Führende fokussiert und daneben auch noch die sozial-kognitive Ebene mit der psychodynamischen verbindet.

Die Einteilung von House/Shamir ist dazu geeignet, die Unterschiede der einzelnen Theoriemodelle untereinander zu betonen, ohne Verbindendes zu übergehen. Zudem ermöglicht das Nebeneinander-Stellen der unterschiedlichen Ansätze, Gemeinsames aufzuzeigen und Vergleichbares herauszuarbeiten, genauso wie die Entwicklung entlang einer Zeitachse zu beobachten.

Die Auswahl der nachfolgend vorgestellten Modelle orientiert sich am Fokus meiner Arbeit, der auf der Ebene der Beschreibung von Charisma als Eigenschaft oder Verhalten des/der Führenden und der Darstellung von Charisma, liegt.

---

<sup>87</sup> vgl. Steyrer (1995, 83) – Hier wird die Zielgruppe einer Gruppe von Arbeiten, zu denen auch diejenige von Bennis/Nanus gezählt wird, mit aller Vorsicht eher mit Praktikern und das Genre als das der „Management-Bestseller“ bezeichnet.

<sup>88</sup> Zur Darstellung eines vollständig(eren) Überblicks der Forschung innerhalb der Theorien *Charismatischer Führung* verweise ich auf Steyrer (1995).



Zusätzlich zu den komplexen, unterschiedlichen Einteilungen des hohen Forschungsvolumens<sup>89</sup> zu Charisma und Führung ist „Charisma“ selbst keine Erfindung der Führungsforschung. Der Begriff „Charisma“ hat eine lange Begriffsgeschichte, die deutlich macht, welche Konnotationen in dem Wort immer noch mitschwingen. Deswegen werde ich damit beginnen, das Bedeutungsuniversum von „Charisma“ zu entwickeln, indem ich die für die *(Neo)charismatischen Führungstheorien* einflussreiche Konzeption von Weber vorstellen werde.

Ich werde in diesem Abschnitt nach einer Erarbeitung des Begriffs „Charisma“ nach Weber die Führungsmodelle von House (1977), Bass (1985); Conger/Kanungo (1989, 1998), Tichy/Devanna (1985) und Bennis/Nanus (1992) vorstellen.

### 3.2.1. „Charisma“: (mögliche) Bedeutungen und Definitionen

„Charisma“ (vgl. Duden Fremdwörterbuch 1997, 144) bedeutet in seiner ursprünglichen griechischen Bedeutung „Gnadengabe“ und hat heute zwei unterschiedliche Bedeutungskontexte:

- Zum einen meint Charisma im theologischen Kontext die durch den Geist Gottes bewirkten Gaben und Befähigungen des Christen in der Gemeinde
- Zum anderen wird unter Charisma eine besondere Ausstrahlungskraft eines Menschen verstanden.

Der ursprüngliche Kontext von „Charisma“ ist demnach der theologische Kontext. Aus diesem Kontext heraus hat Max Weber den Begriff Charisma dafür verwendet, Herrschaft im sozialen und wirtschaftlichen Bereich adäquat beschreiben zu können. Von Webers Verwendung ausgehend hat der Begriff Charisma seinen Siegeszug in der Soziologie, der Politologie und der Führungsforschung angetreten. Webers Arbeiten begründeten die moderne Bürokratie- und Organisationslehre.

Er definiert „Charisma“ folgendermaßen – wobei mitgedacht werden sollte, dass diese Definition im Rahmen der von ihm entwickelten Herrschaftssoziologie entwickelt wurde:

„Charisma soll eine als außeralltätlich (...) geltende Qualität einer Persönlichkeit heißen, um derentwillen sie als mit übernatürlichen oder übermenschlichen (...), nicht jedem anderen zugänglichen Kräften oder Eigenschaften (begabt) oder als gottgesandt oder als vorbildlich und deshalb als ‚Führer‘ gewertet wird.

---

<sup>89</sup> Steyrer (1999, 149f.) weist darauf hin, dass sich rund 220 Arbeiten mit dem Thema Charisma beschäftigen und weitere 90 sich dem Themenbereich *Transformationale Führung* widmen. Es ist davon auszugehen, dass zu diesen Arbeiten weitere hinzugekommen sind.

Wie die betreffende Qualität von irgendeinem ethischen, ästhetischen oder sonstigen Standpunkt aus ‚objektiv‘ richtig zu bewerten sein würde, ist natürlich dabei begrifflich völlig gleichgültig: darauf allein, wie sie tatsächlich von den charismatisch Beherrschten, den ‚Anhängern‘ bewertet wird, kommt es an.“ (Weber 1972, 140)

Charisma in diesem – Webers Sinn – ist demnach eine Zuschreibung, die die Geführten vornehmen, eine Wertung von deren Seite. Charisma hat so keine allgemeingültigen, universalen Dimensionen, sondern beschreibt vielmehr eine wechselseitige Beziehung zwischen Anerkennung von Seiten der Führenden und Leistung von Seiten des/der Führenden.

„Charismatische Herrschaft“ entwickelt Weber im Kontext seiner Herrschaftstypologien, wobei er drei unterschiedliche Typen legitimer Herrschaft von einander abgrenzt. Diese drei Formen stellen idealtypische Herrschaftsformen dar, die Weber jenseits spezifischer geschichtlicher Kontexte betrachtet. Diese Idealzustände sind in der von Weber beschriebenen Form nicht existent, sie sollen viel mehr dazu dienen, Werkzeuge zur Beschreibung der Wirklichkeit bereitzustellen (vgl. Weber 1972, 124f.).

„[Herrschaft wird definiert als die Chance] für spezifische [oder für alle] Befehle bestimmten Inhalts bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden.“ (Weber 1972, 122)

Warum sich Beherrschte in dieses Herrschaftsverhältnis begeben, kann unterschiedliche Ursachen haben. Die Motive der Beherrschten können rein affektuelle oder wertrationale Gründe sein, aber auch zweckrationale und materielle Interessen (vgl. Weber 1972, 122). Doch diese Motive können Herrschaft nicht längerfristig sichern, sie sind labil und müssen um das Moment der Herrschaftslegitimation ergänzt werden, um an Stabilität zu gewinnen.

„In außeralltäglichen Fällen können diese allein ausschlaggebend sein. Im Alltag beherrscht Sitte und daneben: materielles, zweckrationales Interesse diese wie andere Beziehungen. Aber Sitte oder Interessenslage so wenig wie rein affektuelle oder rein wertrationale Motive der Verbundenheit könnten verlässliche Grundlagen einer Herrschaft darstellen. Zu ihnen tritt normalerweise ein weiteres Moment: der Legitimitätsglaube.“ (Weber 1972, 122)

Dieser Legitimitätsglaube von Seiten der Beherrschten, der mit dem Legitimitätsanspruch von Seiten der Herrschenden korreliert, kann verschieden begründet sein: rational bei der legalen Herrschaft, traditional bei der traditionellen Herrschaft und charismatisch bei der charismatischen Herrschaft (vgl. Weber 1972, 124). Diese drei Herrschaften, die die drei Typen legitimer Herrschaft nach Weber darstellen, sollen im Folgenden dargestellt werden, wobei der Schwerpunkt auf der charismatischen Herrschaft, die in Hinblick auf die Entwicklung des Begriffs Charisma bei Weber die zweifelsohne

relevanteste ist, liegen soll. Die legale und die traditionelle Herrschaft sollen lediglich zur Abgrenzung dienen.

### *Legale Herrschaft*

Die legale Herrschaft beruht auf

„dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen. (...) Im Fall der satzungsmäßigen Herrschaft wird der legal gesetzten, sachlichen, unpersönlichen Ordnung und dem durch sie bestimmten Vorgesetzten kraft formaler Legalität seiner Anordnung und in deren Umkreis gehorcht.“ (Weber 1972, 124)

Im Zentrum der legalen Herrschaft finden sich Gesetze, Regeln und Normen, nicht Personen. Die legale Herrschaft kann unterschiedliche Formen annehmen, wobei die bürokratische Form den reinsten Typus darstellt (vgl. Weber 1972a, 41). Ordnungs- und herrschaftsstrukturierend wirken hier Regeln und kompetente Führung ist kompetenter Umgang mit diesen Regeln. Diese Form der Herrschaft, die sich über Regel- und Gesetzeskreisläufe kontinuierlich selbst reproduziert, findet sich in allen Herrschafts- und Verwaltungskörpern, zum einen in Wirtschaftsunternehmen, zum anderen genauso in politischen Verbänden und Vereinen.

### *Traditionale Herrschaft*

„Traditional soll eine Herrschaft heißen, wenn ihre Legitimität sich stützt und geglaubt wird auf Grund der Heiligkeit altüberkommener (von jeher bestehender) Ordnungen und Herrengewalten. Der Herr (oder: die mehreren Herren) sind kraft traditional überkommener Regel bestimmt.“ (Weber 1972, 130)

Bei der traditionellen Herrschaft steht die Person des Herrschers im Mittelpunkt, nicht die Satzung und die Gesetze. In der reinsten Form der traditionellen Herrschaft, der patriarchalischen Herrschaft, sind die Beherrschten vollständig vom Herrscher abhängig, es existieren keine rational-sachlich nachvollziehbaren Regeln, sondern ein davon unabhängiges starr-hierarchisches Herrschaftssystem.

### *Charismatische Herrschaft*

Diese Art der Herrschaft beschreibt das Modell, das im Anschluss an Webers ursprüngliche Konzeption der Ausgangspunkt für einen überwiegenden Teil der Charismatischen Führungstheorien ist.

Im Gegensatz zu den oben dargestellten Modellen ist die charismatische Herrschaft keine gewachsene, stabile Struktur, sondern ist ihrem Wesen nach revolutionär und ist beständig, d.h. sowohl im Prozess

ihrer Entstehung als auch in ihrem kontinuierlichen Weiterbestehen, von der Anerkennung der Geführten abhängig.

„Das Charisma ist die große revolutionäre Macht in traditional gebundenen Epochen (...) Charisma kann eine Umformung von innen her sein, die aus Not oder Begeisterung geboren, eine Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu allen einzelnen Lebensformen und zur ‚Welt‘ überhaupt bedeutet.“ (Weber 1972, 142)

Ausgangspunkt der Entwicklung einer charismatischen Herrschaft ist nach Weber eine Situation, die auf die eine oder andere Weise Krisencharakter in sich birgt. Diese Krise kann zum einen äußerer (d.h. politischer oder ökonomischer) oder innerer (d.h. seelischer oder religiöser) Natur sein. Diese Krise bereitet den Boden für die Hinwendung der Menschen an charismatische Führungspersönlichkeiten (vgl. Weber 1972, 142, 661). Neben einer besonderen, charismatischen Person bedarf es zur Etablierung einer charismatischen Herrschaft demnach einer ebenso besonderen Situation.

Charisma ist im Stande, alle traditionellen Muster und Regeln im Sinne des von Weber zitierten biblischen Ausspruchs von Jesus „Es steht geschrieben, ich aber sage euch“, zu überwinden, alles Vergangene radikal hinter sich zu lassen und Traditionen nicht nur zu verändern, sondern umzustürzen. (vgl. Weber 1972, 141).

„Auch die bürokratische Rationalisierung kann, wie wir sahen, gegenüber der Tradition eine revolutionäre Macht ersten Ranges sein und ist es oft gewesen. Aber sie revolutioniert durch technische Mittel, im Prinzip – wie namentlich jede Umgestaltung der Oekonomik es tut – ‚von außen‘ her, die Dinge und Ordnungen zuerst, dann von da aus die Menschen (...). Das Charisma dagegen ruht in seiner Macht auf Offenbarungs- und Heroenglauben, auf der emotionalen Überzeugung von der Wichtigkeit und dem Wert einer Manifestation religiöser, ethischer, künstlerischer, wissenschaftlicher, politischer oder welcher Art immer, auf Heldentum, sei es der Askese oder des Krieges, der richterlichen Weisheit, der magischen Begnadung oder welcher Art sonst. Dieser Glaube revolutioniert ‚von innen heraus‘ die Menschen und sucht Dinge und Ordnungen nach seinem revolutionären Willen zu gestalten.“ (Weber 1972, 657f.)

Entscheidend für den Fortbestand charismatischer Herrschaft ist die Anerkennung dieser Herrschaft, d.h. des Führers/der Führerin, durch die Geführten. Und diese Anerkennung gewinnt der Führer/die Führerin ausschließlich durch die Bewährung im konkreten Handeln, d.h. durch seinen Erfolg, und nicht durch Regeln, Gesetze oder Traditionen. Der charismatische Held/die charismatische Heldin kann sein/ihr Charisma auch wieder verlieren – sich „als seiner Kraft beraubt erweisen“ (vgl. Weber 1972, 140, 655f.). Als Konsequenz wird er/sie dann von seinen/ihren AnhängerInnen verlassen, da sein/ihr Charisma die einzige Legitimation seiner/ihrer Herrschaft ist oder in diesem Fall vielmehr war. Die charismatische Herrschaft beruht ausschließlich auf der freiwilligen Anerkennung der Persönlichkeit des Führers/der Führerin und ist von daher immer sehr instabil. Nach Webers Theorie entwickeln daher Gemeinschaften Mechanismen, die die charismatische Herrschaft unterstützen sollen wie z.B. die

Abschirmung des charismatischen Führers/der charismatischen Führerin, die Regelung seiner/ihrer Nachfolge und die Bürokratisierung (vgl. Weber 1972, 140ff.). All diese Mechanismen verändern den Charakter der Herrschaft wiederum ein Stück weit weg vom Idealbild der charismatischen Herrschaft und sollen diese Herrschaft stabilisieren helfen.

Die Elemente der charismatischen Herrschaft von Weber sind der Ausgangspunkt der *(Neo)charismatischen Führungstheorien*, auch wenn der Begriff Charisma nicht in dieser Definition übernommen wird, sondern vielfach neu und konträr interpretiert wird.

„(...) if there is one thing over which writers on charisma tend to agree, it is that Weber provided a highly stimulating but frustratingly abstruse discussion.“ (Bryman 1992, 23)

Weber entwarf ein Modell, das entscheidende Momente der *Charismatischen Führungsforschung* vorgezeichnet hat – und zwar in Hinblick auf die Entwicklung charismatischer Herrschaftsstrukturen, doch genau dieser Fokus in Webers Werk, der eben auf der Institutionalisierung charismatischer Herrschaft liegt, macht auch das fehlende Element in Webers Werk überdeutlich. Charisma in seiner Konzeption ist vielleicht keine „Gottesgnade“, aber eine übernatürliche, außergewöhnliche Fähigkeit, die in ihrer Ausprägung nicht genauer beschrieben wird. Wichtig – und wegweisend für die *(Neo)charismatischen Führungstheorien* – war die Konzeption von Charisma durch Weber vor allem auch in Hinblick darauf, dass Charisma nicht nur eine Eigenschaft des Führers/der Führerin beschrieb, sondern vielmehr auch eine spezielle Beziehung zwischen Führer/Führerin und Geführten meinte. Dieser Aspekt wird in den unterschiedlichen Definitionen innerhalb des *New Leadership Approach* betont und damit wird der Fokus nicht auf die Beschreibung der Außergewöhnlichkeit des Führers/der Führerin gelegt, sondern auf die besondere Beziehung zwischen Führer/Führerin und Geführten (vgl. Bryman 1992, 68).<sup>90</sup> Der charismatische Führer/die charismatische Führerin zeichnet sich im Kontext der *Charismatischen Führungstheorien* vor allem durch grundlegenden Einfluss auf Verhalten und Werte der Geführten aus, dass er/sie in fundamentaler Art und Weise zu beeinflussen im Stande ist. Er/sie steht für radikale Veränderungen und neue Problemlösungen. So kann als Mittelpunkt der *New Leadership Approach* Theorien die Perspektive auf Führung als Vermittlung von Werten und Sinn durch

---

<sup>90</sup> „[...]Charismatic Leadership is essentially to do with a particular kind of relationship between leaders and followers which can be regarded as a form of exchange. (...) The notion of charismatic leadership as a type of social relationship means that followers are heavily implicated, since it is not simply a matter of the special qualities of the leader. In suggesting that the relationship is one of exchange, and in proposing power as an important constituent of the exchange, an attempt is being made to address the issue of why followers enter into the relationship and what they seek to extract from it.“ (Bryman 1992, 68)

beispielhaftes, Schule machendes Handeln und die Entwicklung einer Vision, die als Inspirationsquelle dient, herausgefiltert werden (vgl. Steyrer 1995, 11).<sup>91</sup>

### 3.2.2. Charismatische Führungstheorie von House

House leitete den Paradigmenwechsel in der Führungsforschung mit seiner im Jahr 1977 veröffentlichten Theorie ein. Seine Theorie ist für die Entwicklung der *Charismatischen Führungstheorien* von entscheidender Bedeutung und deren unverzichtbarer Wegbereiter.

Bis Mitte der 1970er-Jahre beschäftigten sich Führungstheorien nahezu ausschließlich mit den rational fassbaren und analysierbaren Aspekten von Führung in Hinblick auf das Verhalten des Führers/der Führerin und dessen/deren Wirkung auf die Geführten. Danach kam es zu einem Wechsel des Forschungsinteresses hin zu einer Analyse des symbolträchtigen Verhaltens des Führers/der Führerin und der emotionalen Reaktionen der Geführten (vgl. House/Shamir 1993, 82). House hat in seinem Forschungsdesign nicht nur das Verhalten und die Eigenschaften des Führers/der Führerin berücksichtigt, sondern auch Prozesse der Beeinflussung der Geführten und die Situationen, in denen das Auftreten charismatischer FührerInnen wahrscheinlich ist. Damit hat er unterschiedlichste Aspekte miteinander in Beziehung gesetzt – nämlich Eigenschaften und Verhalten des Führers/der Führerin sowie Beeinflussungsprozesse und situative Variablen, die bis dahin meist isoliert voneinander betrachtet wurden. Das Fundament, die Grundlagen seiner Theorien sind unterschiedliche Forschungsergebnisse aus verschiedenen sozialwissenschaftlichen Bereichen, wobei er sich auf Studien der Führungs- und Motivforschung bezieht. Max Webers Charismakonzept bildet den Ausgangspunkt von House Überlegungen (vgl. House 1977, 189).

Nach House haben charismatische FührerInnen eine außergewöhnliche Wirkung auf die Geführten, die sich mit ihm/ihr und seinen/ihren Werten, Visionen und Zielen identifizieren.

House (vgl. House 1977, 194) hat eine Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen definiert, die dazu beitragen, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, als charismatische Persönlichkeit wahrgenommen zu werden:

---

<sup>91</sup> Steyrer weist auch darauf hin, dass diese Theorienentwicklung vor allem aus dem nordamerikanischen Raum kommt und die deutsche Forschung zu diesen Entwicklungen nur geringe Beiträge geleistet hat (vgl. Steyrer 1995, 11f.). Steyrer selbst geht in seinem Ansatz in Abgrenzung zu den *New Leadership Approach* Theorien von einem polymorphen Erscheinungsbild von Charisma aus, wobei er vier Archetypen von Führung als unterscheidbare Erscheinungsbilder definiert. (vgl. Steyrer 1995, 19)

- Dominierende Persönlichkeit,
- Hohes Selbstvertrauen,
- Bedürfnis nach Einflussnahme,
- Starke Überzeugung von der moralischen Richtigkeit der eigenen Ziele.

Neben diesen Persönlichkeitsmerkmalen hat House auch Gemeinsamkeiten im Verhalten charismatischer FührerInnen ermittelt (vgl. Bryman 1992, 94):

- „Role Modelling“: Werte und Überzeugungen werden vorgelebt und damit wird signalisiert, sich diesem Wertesystem anzuschließen und es zu übernehmen.
- „Image Building“: Der Eindruck von Kompetenz und Erfolg wird erzeugt und verstärkt durch dessen Darstellung.
- Formulierung einer Vision mit Zielen, die mit denen der Geführten in Einklang stehen.
- An die Geführten werden hohe Erwartungen kommuniziert.
- Gleichzeitig wird Vertrauen kommuniziert, dass die Geführten diesen hohen Erwartungen auch entsprechen.
- Im Unterschied zu nicht-charismatischen FührerInnen haben charismatische FührerInnen eher die Fähigkeit, relevante Motive zu finden und zu kommunizieren, die sein/ihr Vorhaben unterstützen.

Wie schon Weber (1972) geht House (1977) davon aus, dass Stress- und Krisensituationen das Auftreten charismatischer Führung begünstigen, da solche Situationen gemeinsam mit den oben beschriebenen Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass FührerInnen als charismatisch wahrgenommen werden (vgl. Bryman 1992, 94).

Der charismatische Führer/die charismatische Führerin bezieht sich auf die Hoffnungen, Werte und Überzeugungen der Geführten und demzufolge geht House davon aus, dass Aufgaben als ideologische Ziele formuliert werden müssen, um charismatische Führung möglich zu machen.

„Man kann sich schwer vorstellen, dass Buchhalter oder Fließbandarbeiter (...) ihre Arbeit als besonders wertorientiert begreifen. Trotzdem eignet sich auch diese Arbeit für charismatische Führung, wird sie an ein weltanschauliches Ziel ausgerichtet. So versinnbildlicht z.B. ‚Rosie the Riveter‘ im Zweiten Weltkrieg den wertvollen Beitrag eines Fließbandarbeiters; und noch so niedrige Tätigkeiten wie Couvertieren werden in politischen und religiösen Organisationen wertvoll im Sinne der weltanschaulichen Ziele.“  
(House 1977, dt. Übersetzung nach: House/Shamir 1995, 892)

Die *Charismatische Führungstheorie* von House wird in ihrer grundlegenden Konzeption verdeutlicht durch nachfolgende Abbildung:

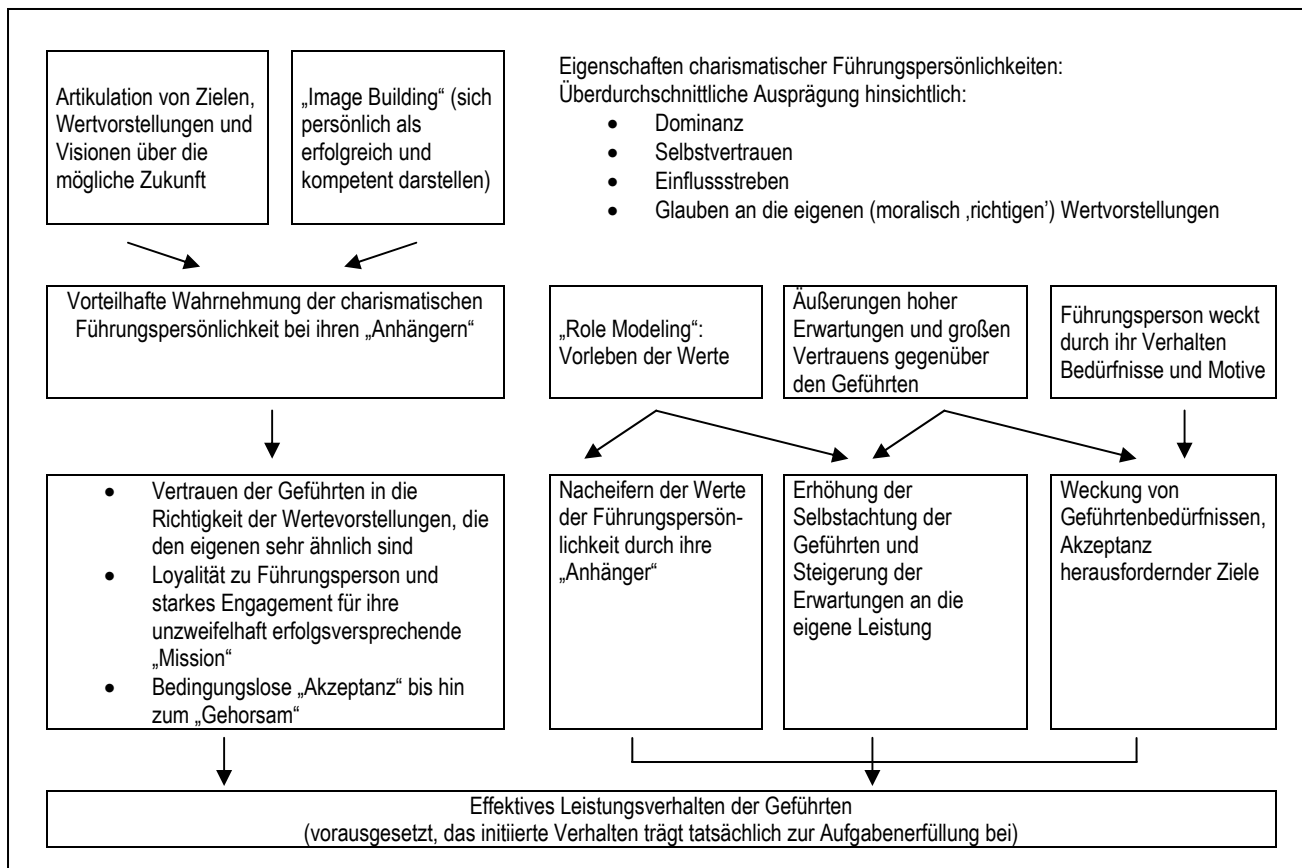


Abbildung 15: Schematischer Überblick über die charismatische Theorie nach House 1977, 204, dt. Übersetzung nach Hentze/Kammel/Lindert 1997, 193

„Charismatische Führung bedeutet eine weitestreichende ‚Idealisierung von Unten‘ und zieht besonders die weniger selbstständig Denkenden und Agierenden, nach klaren Vor- und Leitbildern Suchenden an, weniger den Mitarbeitertypus des ‚Unternehmers‘, der mehr oder minder rigiden Formen der Herrschaftsausübung eher kritisch gegenübersteht.“ (Hentze/Kammel/Lindert 1997, 204)

Der Führer/die Führerin hat – wie in obenstehender Abbildung deutlich wird – die eindeutige Stärkeposition eingenommen bzw. von den Geführten angenommen. Der/die Führende orientiert sich an der gemeinsamen Mission, um sich das Vertrauen, die Akzeptanz, den Gehorsam der Geführten zu sichern. Der Prozess selbst, der die nachhaltige und ausbaufähige Beeinflussung der Geführten sicherstellt, bleibt ein wenig im Dunklen und reduziert sich auf eine klar dyadische Beziehung zwischen Führer/Führerin und Geführten, wobei der Erfolg der gemeinsamen Mission immer im Mittelpunkt steht.

Auch wenn nur wenige Studien vorliegen, die die *Charismatische Führungstheorie* von House empirisch untersuchen und damit be- bzw. widerlegen, konnten einige spezifische Aussagen überprüft und bestätigt werden.



House/Woycke/Fodor (vgl. 1988, 105ff.) führten eine Studie über die Präsidenten der USA durch, um folgende Hypothesen zu überprüfen:

- Von Kabinettsmitgliedern über charismatische Präsidenten verfasste Biografien enthalten wesentlich häufiger Darstellungen von positiven affektiven Beziehungen als solche von nicht-charismatischen Präsidenten.
- Zusätzlich enthalten Biografien über charismatische Präsidenten häufiger Darstellungen charismatischer Verhaltensweisen als solche von nicht-charismatischen Präsidenten.

Dazu wurden neun politische Historiker gebeten, die amerikanischen Präsidenten mittels eines Fragebogens als „charismatisch“, „nicht-charismatisch“, „weder-noch-charismatisch“ oder „weiß nicht“ einzuteilen.

„Charisma“ wurde folgendermaßen definiert:

„(...) the ability to exercise diffuse and intense influence over the normative or ideological orientations of others.“ (House/Woycke/Fodor 1988, 105)

Weiters wurde angenommen, dass Charisma der FührerInnen Auswirkungen auf die Geführten hat und demzufolge charismatische Führungskräfte über folgende Verhaltensweisen ihrer MitarbeiterInnen aufgespürt werden können (vgl. House/Woycke/Fodor 1988, 105f.):

- Die Geführten zeigen ein hohes Maß an Loyalität, Bindung und Hingabe an den Führer/die Führerin.
- Sie identifizieren sich mit ihm/ihr und der von ihm/ihr verfolgten Mission.
- Zusätzlich werden die Werte und Ziele ebenso wie das Verhalten des Führers/der Führerin zu denen der Geführten.
- Der Führer/die Führerin dient als Quelle der Inspiration.
- Die Selbstachtung der Geführten steigt als Konsequenz der Beziehung zum Führer/zur Führerin und der von ihm/ihr verfolgten Mission.
- Das Vertrauen der Geführten in den Führer/die Führerin ist extrem hoch.

Die Studie konnte folgende Hypothesen verifizieren:<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Methodologisch schwierig ist meiner Ansicht nach, dass sowohl die Verfasser der analysierten Biografien als auch die Historiker, die die Codierung („charismatisch“, „nicht-charismatisch“, „weder-noch“, „weiß nicht“) vornahmen, den Erfolg bzw. Misserfolg kannten und von daher nicht ausgeschlossen werden kann, dass diese Kenntnisse eine Rolle in den vorgenommenen Zuschreibungen und Beschreibungen spielen. Um ihre Hypothesen von diesem Makel zu befreien, erheben House/Spangler/Woycke (vgl. House/Spangler/Woycke 1991, 364ff.) das Charisma der US-Präsidenten zusätzlich aus den

- Charismatische Führungskräfte können von nicht-charismatischen durch folgende Verhaltensweisen abgegrenzt werden:
  - Stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein
  - Hohe Leistungsanforderungen an die Geführten
  - Großes Vertrauen in die Fähigkeiten und Leistungserfüllungen der Geführten
  - Ideologische Ziele
- Effektive charismatische Führungskräfte unterschieden sich von effektiven, aber nicht-charismatischen Führungskräften in Hinblick auf die Wirkung der FührerInnen auf die Geführten in unterschiedlichen Bereichen:
  - Positive Einstellung der Geführten gegenüber dem Führer/der Führerin
  - Vertrauen, Gehorsam
  - Akzeptanz der Mission und Enthusiasmus für eben diese Mission

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass House mit seiner *Charismatischen Führungstheorie* ein hochkomplexes Modell vorgelegt hat, das neben einem Eigenschaftsprofil auch Verhaltensmuster charismatischer FührerInnen enthält und auch den situativen Kontext zu berücksichtigen versucht. Damit hat er die Forschung der 1980er- und 1990er-Jahre entscheidend geprägt und den Forschungsschwerpunkt der Führungstheorie nachhaltig um diese Ebenen komplexer gestaltet. Selbstverständlich enthält die Theorie von House auch Schwächen. Bass (vgl. 1985, 53ff.) nennt in diesem Zusammenhang die konzeptionelle Begrenztheit und regt zum einen an, weitere Verhaltensweisen, Indikatoren und Eigenschaften von Charisma miteinzubeziehen und zum anderen eine genauere Analyse der Bedingungen, die für die Etablierung charismatischer FührerInnen notwendig sind, durchzuführen. Andere Kritikpunkte beziehen sich auf den nicht klaren Zusammenhang zwischen Eigenschaften der charismatischen FührerInnen und der Entwicklung dieser Eigenschaften, die zum einen aus der Situation heraus entstehen, zum anderen aber schon vorhanden sein sollten, bevor sie erkannt und zugeschrieben werden können.

„There is an ambiguity in the approach in that it is not always clear how far the types of behaviour which are specified by the theory are determinants of the probability that charisma will be attributed or how far they are exemplified by the established charismatic leader. (...) in House's case the problem is exacerbated by the fact that processes like image building and the articulation of ideological goals seem to belong to an early stage in the genesis of charisma, while the enhancement of followers' performance

---

Editorials der Zeitschrift „Times“ und zwar aus exakt den einen Tag nach den jeweiligen Amtsantritten erschienen Editorials. Zusätzlich wurden in diesem Design die Namen der US-Präsidenten verschwiegen. Auch in dieser Studie wurde der Zusammenhang zwischen Charisma und Erfolg festgestellt. Das Forschungsziel der Studie von House/Spangler/Woycke war die Untersuchung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Führungsverhalten von charismatischen FührerInnen am Beispiel der US-Präsidenten.

expectations seems to refer to a later stage in which the charismatic leader is established." (Bryman 1992, 94f.)

Abschließend sei zudem noch erwähnt, dass House selbst seine Theorie kontinuierlich weiterentwickelt hat und 1996 die "Value Based Theory of Leadership" vorgelegt hat, die vor allem die Motive der FührerInnen und ihre Selbsteinschätzung in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Ein Fokus dieser Weiterentwicklung liegt auch in der Berücksichtigung des organisationalen Kontextes in der Entstehung charismatischer FührerInnen (House/Aditya 1997, 441f.).

Zudem hat House gemeinsam mit Shamir und Arthur (Shamir/House/Arthur 1993) einen Ansatz vorgestellt, der auf den ursprünglichen Überlegungen von House (1977) aufbaut, aber vor allem Einflussprozesse und Motive behandelt. In diesem Modell werden einerseits das Verhalten charismatischer Führender und dessen Wirkungen auf die Geführten und die spezifische Rolle der Wertvorstellungen der Geführten und Orientierungen in der „charismatischen Beziehung“ zum/zur Führenden und zum anderen die organisationsinternen Bedingungen, die den Erfolg charismatischer Führender unterstützen untersucht. Unverändert im Vergleich zu House (1977) sind die Merkmale von Charisma – starke Zuneigung der Geführten gegenüber dem/der Führenden, emotionale Verbundenheit mit den Zielen der Organisation, Überzeugung, zum Erfolg beitragen zu können und die hohen Leistungsanforderungen (vgl. Hentze/Kammel/Lindert 1997, 197).

Nachfolgende Abbildung erläutert das Zusammenspiel der Elemente des Modells von Shamir/House/Arthur (1993).

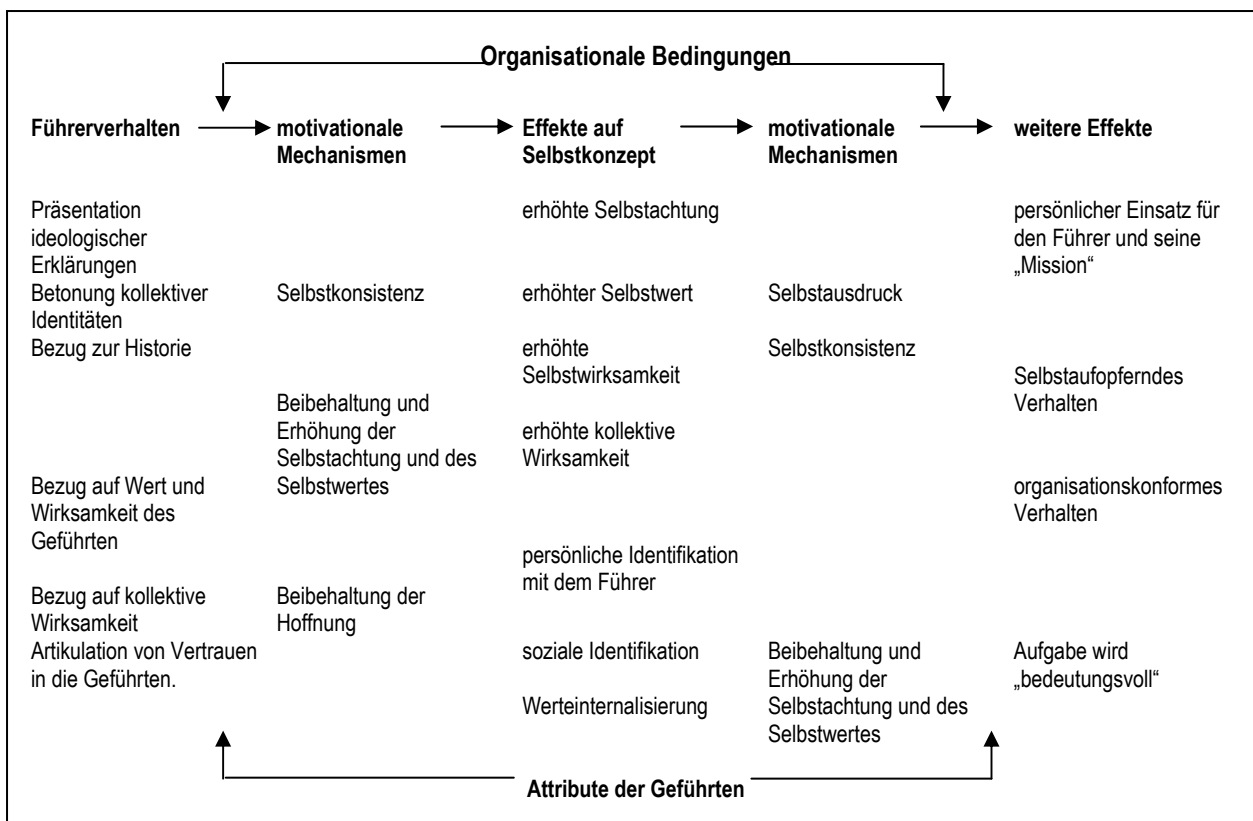


Abbildung 16: Charismatisches Führungsmodell von Shamir/House/Arthur (1993, 581), dt. Übersetzung nach Hentze/Kammel/Lindert 1997, 199

In diesem Modell sind vier verschiedene Bausteine differenzierbar, die in einem komplexen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung miteinander in Beziehung stehen: die Verhaltensweisen des/der Führenden, die Wirkungen auf das Selbst-Konzept der Geführten, weitere Auswirkungen auf die Geführten und der motivationale Prozess, indem die Verhaltensweisen des/der Führenden charismatische Effekte produzieren. Damit wird auch eine einseitige Konzentration auf den Führenden/die Führende vermieden und die Betrachtung des Phänomens charismatischer Führenden wird erweitert um den Fokus auf die Geführten und den Kontext der Organisation. Kritik an diesem Modell adressiert die Darstellung der Geführten, die passiv erscheinen und nur reagieren, nicht aber aktiv im Prozess agieren, die Nicht-Darstellung des Selbstkonzepts des/der Führenden und dessen Veränderungen, und die Gleichsetzung von charismatischer Führung mit visionärer Führung in dem Sinne, dass Charisma auf die Gestaltung eines Sinngebungsprozesses reduziert wird (vgl. Steyrer 1995, 131, Hauser 2000, 74f.). Positiv ist hervorzuheben, dass eine Perspektive eingenommen wird, die sowohl Verhalten als auch Wirkung in einer ganzheitlichen Prozessdarstellung integriert.

### 3.2.3. Transformationale<sup>93</sup> Führungstheorie von Bass

Das Modell von Bass beruht zum einen auf den Arbeiten von House (1977), zum anderen aber auf der Konzeption *Transformationaler Führung* durch Burns (1978).

Burns definiert *Transformationale Führung* folgendermaßen:

„Such leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.“ (Burns 1978, 20)

*Transformationale Führung* geht demnach über die Befriedigung der unmittelbaren materiellen und ideellen Bedürfnisse der Geführten hinaus und motiviert die Geführten, für höherrangige Ziele (z.B. Selbstverwirklichung) einzutreten. Dadurch werden die Geführten von unmittelbaren eigenen Interessen zu höher stehenden hingeführt, was nur dann möglich ist, wenn die Gesamtpersönlichkeit der Geführten angesprochen wird. Damit wird das innere Wachstum der Geführten zum entscheidenden Faktor im Zusammenhang mit *Transformationaler Führung*.

„Authentic leadership is a collective process, I contend, and it emerges from the clash and congruence of motives and goals of leaders and followers. [...] It means that, in the reaching out by leaders to potential followers, broader and higher ranges of motivation come into play and both goals and means of achieving them are informed by the force of higher end-values and modal values.“ (Burns 1978, 460)

Bass verwendet das Modell von Burns und versucht Elemente daraus aus dem Kontext der Führung von Massen auf die Alltagsebene der Führung in Gruppen einer Organisation zu übertragen. Zudem betrachtet er *Transaktionale* und *Transformationale Führung* nicht wie Burns als diametral entgegengesetzte Pole, sondern als unabhängige Dimensionen (vgl. Bass/Seltzer 1990, 695). *Transformationale Führung* verstärkt die Wirkung der transaktionalen, das sich im Kontext der *Transformationalen Führung* sowohl die Anstrengung der Geführten als auch deren Zufriedenheit und Effektivität erhöht (vgl. Bass/Seltzer 1990, 695).

„Der transaktionale Führer erzielt Leistung, indem er mit den Geführten ein Tauschgeschäft eingeht: hier Willfährigkeit – da Belohnung. Der transformationale Führer erweckt die höheren Interessen des Geführten und/oder erhöht ihr Bedürfnis- und Erwartungsniveau. Auf diese Weise erzielt der transformationale Führer letzten Endes bei den Geführten höhere Arbeitszufriedenheit und höhere Effizienz.“ (Bass 1986, 48)

---

<sup>93</sup> Im wortwörtlichen Sinne bedeutet Transformation Umwandlung, Umformung, Umgestaltung (vgl. Duden Fremwörterbuch 1997, 820)

Ein transformational Führender/eine transformational Führende motiviert die Geführten zu Leistungen weit über dem von ihnen auch selbst erwarteten Niveau durch Transformation, die auf drei unterschiedlichen Ebenen erreicht werden kann (vgl. Bass 1986, 35):

- Anhebung des Bewusstseinsniveau,
- Zurückstellen der Eigeninteressen zu Gunsten eines Teams, der Organisation oder eines höheren Ziels,
- Änderung des Bedürfnisniveaus (nach Maslow) bzw. einer Erweiterung der Wünsche und Bedürfnisse.

Bass (1985) hat ein Instrument zur empirischen Analyse der transformativen Führung entwickelt, den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), dessen Grundlage eine Faktorenanalyse nach Literaturrecherche, konzeptioneller Entwicklungsarbeit und eines offenen Fragebogens ist, wobei in die Entwicklung des MLQ auch Gruppendiskussionen eingeflossen sind (vgl. Bass/Avolio 1993, 55ff.). Die Darstellung dieses umfassenden, komplexen Instrumentariums und der empirischen Ergebnisse ist nicht Ziel und Inhalt dieser Arbeit, vielmehr soll an dieser Stelle nur auf die wichtigsten Elemente eingegangen werden, um einen Überblick über die Theorie von Bass mit ihren Grundgedanken leisten zu können.

*Transformationale Führung* wird durch drei Dimensionen dargestellt – „Charisma“, „individuelle Bedachtnahme“, „geistige Anregung“, während die *Transaktionale Führung* durch „bedingte Verstärkung“, „Management by Exception“ charakterisiert wird.<sup>94</sup> Diese Faktoren sollen im Folgenden ebenso wie die später hinzugekommenen Faktoren „Inspiration“ als Element der *Transformationalen Führung* und „Laissez-Faire“ als Element, das weder transformational noch transaktional ist, in ihren Grundzügen vorgestellt werden:

### *Charisma*

„Charismatische Führer haben die Gabe, sich in die Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Hoffnungen ihrer Untergebenen hineinzuversetzen. Sie verstehen es, diese Gefühle mit dramatischen Worten überzeugend auszudrücken, und ihre Handlungen darauf aufzubauen.“ (Bass 1986, 65)

---

<sup>94</sup> In einer späteren Version des MLQ wurden zwei zusätzliche Faktoren – „Inspiration“ als Charakteristikum *Transformationaler Führung*, „Laissez-Faire“ als Weder-Transformational-noch-Transaktional eingeführt. Die Skala „Inspirierende Motivation“ wurde allerdings dann wieder in die Charisma-Skala integriert. (vgl. Hauser 2000, 55).

Charisma hat in diesem Sinne einen transformierenden Aspekt in Hinblick darauf, dass die Bedürfnisse der Geführten verändert werden oder besser gesagt in den Geführten der Wunsch nach einer Veränderung der Ist-Situation geweckt wird (vgl. Bass 1986, 65).

### *Inspiration*

Damit beschrieben wird Inspiration als Stärkung der Motivation der Geführten in Hinblick auf die zu erfüllende Vision. Durch eine gemeinsame Inspiration wird der Gruppenzusammenhalt gestärkt und die Interessen der Einzelnen treten gegenüber den Organisationszielen zurück (vgl. Bass 1986, 87f.). Dahinter stehen hohe Anforderungen an die Geführten, die dazu motiviert werden müssen.

### *Geistige Anregung*

„Seine Ideen haben mich veranlasst, einige meiner eigenen, die ich vorher nie in Frage gestellt hatte, neu zu überdenken.“ (Bass 1986, 122)

Geistige Anregung meint somit das Wecken der Kreativität, des Innovationspotenzials jedes/jeder Einzelnen Geführten, die dazu gebracht werden, althergebrachte Denkmuster aufzubrechen und unkonventionelle Ideen auszuprobieren. Führende forcieren so einen Reflexionsprozess, der nicht einzig die eigenen Ideen betrifft, sondern selbstverständlich auch die eigenen Überzeugungen und Wertvorstellungen sowie die der Organisation.

### *Individuelle Behandlung (vgl. Bass 1986, 103ff.)*

Die Beziehung zwischen Führendem/Führender und Geführten ist nicht eine Beziehung einzig zwischen Führendem/Führender und geführter Gruppe insgesamt, sondern der/die Führende baut zu jedem einzelnen Mitglied der geführten Gruppe eine individuelle Beziehung auf, die es ihm/ihr ermöglicht, auf die Wünsche und Bedürfnisse des/der Einzelnen einzugehen. So kann durch Unterstützung des/der Führenden der/die Geführte sein/ihr Potenzial ausschöpfen und Gefühle von Über-, aber auch Unterforderung werden hintangehalten.

Die vier oben dargestellten Faktoren definieren transformierende Führung und eine Leistung der Geführten, die aber über das zu erwartende Ausmaß, das mit transaktionaler Führung zu erreichen ist, hinausgeht.

*Transaktionale Führung* wird durch folgende zwei Faktoren bestimmt:

### *Bedingte Belohnung*

Hier tauschen die Führenden Belohnung gegen zu erbringende Leistungen der Geführten aus. Diese Methode beruht auf dem Prinzip der Verstärkung durch positives Feedback (vgl. Bass 1986, 145ff.).

### *Management by Exception*

Hier unterscheidet Bass (vgl. 1986, 160ff.) zwei Arten: aktives und negatives Management by Exception. Beim aktiven hat der/die Führende eine BeobachterInnenrolle inne, die mit Bedacht ausgefüllt wird, während bei der negativen Form nur interveniert wird, wenn sich Probleme ergeben – hier ist das Eingreifen des/der Führenden der Ausnahmefall und findet zudem in einem negativ konnotierten Rahmen statt.

Der zu einem späteren Zeitpunkt entwickelte Laissez-Faire-Faktor steht für ein Verhalten, indem Führung als solche nicht stattfindet, nämlich weder transaktionale noch transformationale, sondern die MitarbeiterInnen selbst ihre eigene Führung übernehmen sollen.

Mit dem MLQ<sup>95</sup> hat Bass ein Instrument vorgelegt, dass es ermöglicht Führung in Hinblick auf ihren Gehalt an transformationalen, transaktionalen und Laissez-Faire-Element einzuordnen, wobei der Fokus eindeutig auf der Beurteilung des Verhaltens des/der Führenden liegt und sich dafür der situative Kontext nicht im Zentrum des Forschungsinteresses befindet. Charisma wird in der Konzeption von Bass ein, wenn auch wichtiges, Element der *Transformationalen Führung* von mehreren und verliert den Charakter der Besonderheit, Außergewöhnlichkeit.

„Aus meiner Sicht wird das wichtigste Kriterium – nämlich das exzeptionell/exemplarische im Erscheinungsbild eines Führenden – nicht operationalisiert bzw. findet im Fragebogen überhaupt keine Thematisierung. Das Außeralltägliche, Heroische, Übermenschliche usw., das Charisma konstituiert, kommt also nicht in den Blickpunkt der Erörterungen. Das von Bass/Avolio vertretene Verständnis von Charisma bezieht sich damit auf ein ziemlich konformes, in seiner Akzentuierung wenig spektakuläres Führungsverhalten.“ (Steyrer 1995, 184)

### **3.2.4. Charismatische Attributionstheorie von Conger/Kanungo**

Führung wird in der Konzeption von Conger/Kanungo folgendermaßen definiert:

„(...)leadership as a process that involves moving organizational members from an existing present state toward some future state. This dynamic also might be described as a movement away from the status quo toward the achievement of desired long-term goals.“ (Conger/Kanungo 1998, 49)

---

<sup>95</sup> Kritik zum MLQ richtet sich sowohl an methodische als auch konzeptionelle Punkte (vgl. Hauser 2000, 61).



*Charismatische Führung* ist hier eine Unterkategorie der Führung, wobei Führung als Verhaltensprozess erscheint, der mit Hilfe von Beobachtung zugänglich ist und in Form eines Modells beschrieben und analysiert werden kann (vgl. Conger/Kanungo 1988, 78f.). *Charismatische Führung* ist damit ein ebenfalls beobachtbarer Verhaltensprozess, wobei Conger/Kanungo (vgl. 1998, 48) davon ausgehen, dass Charisma ein Phänomen ist, dass auf der Zuschreibung der Geführten basiert. Charisma beruht so auf der Wechselwirkung zwischen Verhaltensweise des/der Führenden mit Wahrnehmungen, Werten und Bedürfnissen der Geführten.

„Charisma must be viewed as an attribution made by followers. This is consistent with the assumption stated earlier that leadership is a relational and attributional phenomenon.“ (Conger/Kanungo 1998, 48)

Ziel des Modells von Conger/Kanungo ist es, den Prozess der Zuschreibung von Charisma, die auf dem sichtbaren Verhalten des Führers/der Führerin basiert, zu analysieren und jenes Verhalten zu identifizieren, das schlussendlich dazu führt, dass einem Führer/einer Führerin durch die Geführten Charisma zugeschrieben wird (vgl. Conger/Kanungo 1988, 80).

Dieser Prozess der Zuschreibung von Charisma wird von Conger/Kanungo als dreistufiger Prozess beschrieben. Dieser in drei von einander abgrenzbaren Schritten beschriebene Attributionsprozess (vgl. Conger/Kanungo 1988, 80ff., 1998, 50f.) bildet das Kernelement des Modells von Conger/Kanungo und wird im Folgenden genauer beschrieben, wobei in einem ersten Schritt das Modell als solches vorgestellt wird und in einem zweiten Schritt die Unterscheidungsmerkmale charismatischer und nicht-charismatischer FührerInnen dargestellt werden.

Stufe 1: Evaluation des Status Quo (vgl. Conger/Kanungo 1988, 82f., Conger/Kanungo 1998, 51f.):

Die Aufgaben der Führungskraft in dieser Phase sind die Analyse und Bewertung der bestehenden konkreten Situation und die Abklärung, welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Ebenso in diese Analyse miteinbezogen werden die Beschränkungen sowie die Konsequenzen aus Beschränkungen und Ressourcen für die Organisation. Zudem müssen auch die Fähigkeiten und emotionalen Bedürfnisse der Geführten eingeschätzt werden.

Stufe 2. Formulierung und Artikulation der Vision (vgl. Conger/Kanungo 1988, 84f., Conger/Kanungo 1998, 53f.):

Diese Formulierung von Zielen und Visionen ist das direkte Ergebnis der Analyse der Umweltbedingungen und enthält die in Stufe 1 vorgenommen Bewertungen.

Stufe 3: Aufzeigen, wie diese Vision erreicht werden soll (vgl. Conger/Kanungo 1988, 87, Conger/Kanungo 1998, 55f.):

Als nächster Schritt werden Mittel und Wege aufgezeigt, die das Erreichen der in Stufe 2 gesteckten Ziele ermöglichen sollen.

In allen diesen drei Schritten unterscheidet sich das Verhalten von charismatischen und nicht-charismatischen Führungskräften und im Folgenden werden diese wahrnehmbaren, beobachtbaren Differenzen entlang des 3-Stufen-Modells beschrieben:

In der ersten Stufe der Evaluation des Status Quo liegt der Unterschied im Verhalten einer charismatischen und einer nicht-charismatischen Führungskraft in der Sensitivität gegenüber dem Umfeld, vor allem auch in Hinblick auf das Erkennen von Fehlentwicklungen und nicht optimal genutzten Chancen. Die Analyse einer charismatischen Führungskraft ist von einer kritischen Position geprägt in Hinblick auf die Organisation und vom Einfühlungsvermögen in die Ängste, Wünsche, aber auch Möglichkeiten und Potenziale der Geführten (vgl. Conger/Kanungo 1998, 83).

In der zweiten Stufe der Formulierung und Artikulation der Ziele unterscheidet sich das Verhalten der charismatischen Führungskraft sowohl in Hinblick auf die Formulierung, d.h. durch die Ziele selbst, als auch in Hinblick auf die Artikulation, d.h. die Kommunikation und Darstellung der gewählten Ziele. Eine Führungskraft wird dann als charismatisch beurteilt, wenn die Visionen, die vermittelt werden, zum einen außergewöhnlich (im Sinne von unüblich, nicht der Norm entsprechend) sind und zum anderen überzeugend vermittelt werden, da nur so die Internalisierung der Ziele durch die Geführten erreicht werden kann.

„We argue that leaders are charismatic when their vision represents an embodiment of a perspective shared by followers in an idealized form.“ (Conger/Kanungo 1988, 85)

Die Vision vermittelt den Geführten ein Gefühl von Bedeutung, macht sie zu einem Bestandteil davon und bezieht sich auf etwas, dass ihren eigenen Zielen in idealisierter Form entspricht, d.h. mit der Vision wird die Perspektive der Geführten aufgegriffen, überhöht und damit wird die Vision zu einem Teil der idealisierten Zukunftsperspektive der Geführten.

Ebenso bedeutsam wie die Formulierung der Ziele ist deren Artikulation. An dieser Stelle müssen Visionen und notwendige Umsetzungsschritte in einer Form vermittelt werden, die die Geführten überzeugt. Dieser Prozess der Kommunikation der Vision enthält zwei gleich bedeutende Elemente,

zum einen die Artikulation des Kontextes und zum anderen die Darstellung der eigenen Motivation des Führers/der Führerin. Der erste Teil beinhaltet die Entwicklung eines Zukunftsszenarios nach Realisierung der Vision, wobei in einem ersten Schritt der Status Quo und dessen Schwächen dargestellt werden, um davon die Zukunftsvision ableiten zu können und abschließend nach der Darstellung des Zukunftsszenarios nach Erreichen der Vision die dafür notwendigen Schritte vorzustellen. Die Darstellung der eigenen Beweggründe und Motive enthält die Überzeugungen der Führungskraft ebenso wie die Erklärung der Hingabe an die definierten Ziele. Conger/Kanungo (vgl. 1988, 85) betonen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit begleitender Elemente wie z.B. Körpersprache der Führungskraft, rhetorische Kompetenzen, und auch Kleidung und unkonventionelles Verhalten – die charismatische Führungskraft inszeniert sich als außergewöhnliche Person.

„In order to be charismatic, leaders not only need to have visions and plans for achieving them, but they must also be able to articulate their visions and strategies for action in effective ways so as to influence their followers.“ (Conger/Kanungo 1988, 86)

In der dritten Stufe des Attributionsprozesses, dem Aufzeigen der Zielerreichung, zeichnen sich charismatische FührerInnen dadurch aus, dass es ihnen gelingt, eine immens hohe Identifikation mit den Zielen, der Vision zu erreichen, dass die Geführten bereit sind, zur Erreichung dieser Ziele auch ein hohes persönliches Risiko in Kauf zu nehmen wie z.B. die Gefahr einer Kündigung, den Einsatz persönlicher Ressourcen, u.ä. (vgl. Conger/Kanungo 1998, 87f.).<sup>96</sup> Der Führer/die Führerin demonstriert Risikofreude und lebt vor, dass die Vision über alle persönlichen Interessen gestellt wird – damit gewinnt die Führungskraft an Überzeugungskraft, an Glaubwürdigkeit und kann so die MitarbeiterInnen motivieren.

Zusammenfassend werden für jede Stufe spezifische Verhaltensmodelle der Führungskraft herausgearbeitet, die die Zuschreibung von Charisma begünstigen:

- Sehr hohes Ausmaß an Sensibilität sowohl gegenüber der Umwelt als auch gegenüber den Bedürfnissen der Geführten,
- Die Vision ist eine radikale Veränderung des Status Quo, die in einer idealisierenden Art und Weise kommuniziert wird,
- Persönliche Risiken werden sowohl von der Führungskraft in Kauf genommen als auch von den Geführten,

---

<sup>96</sup> In diesem Zusammenhang möchte ich anmerken, dass kritisch zu hinterfragen ist, ob die Erreichung organisationaler Ziele das Eingehen persönlicher Risiken notwendig machen kann bzw. darf, und ob es vertretbar ist, die Geführten dahingehend zu beeinflussen.

- Unkonventionelles, unübliches Verhalten wie auch ebensolche Lösungsstrategien.

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht nochmals die Differenzen zwischen charismatischen und nicht-charismatischen Führern.

Kriterium	Nicht-charismatisch Führende	Charismatisch Führende
<b>Bezug zum Status Quo</b>	ist mit Status Quo im Grunde einverstanden und strebt danach, diesen zu erhalten	ist im Grunde gegen den Status Quo und ist bestrebt, ihn zu verändern
<b>Zukunftsziel</b>	Ziele sind nicht zu weit von Status Quo entfernt	kommuniziert idealisierte Vision, die sich stark vom Status Quo unterscheidet
<b>Beliebtheit</b>	gemeinsame Perspektive macht ihn beliebt	gemeinsame Perspektive und idealisierte Vision machen ihn beliebt und zu einem verehrungswürdigen Helden, der Identifikation und Imitation hervorruft
<b>Vertrauenswürdigkeit</b>	uneigennütziges Eintreten bei Überredungsversuch	uneigennütziges Eintreten durch das Eingehen großer persönlicher Risiken und Kosten
<b>Expertise</b>	Experte im Nutzen von verfügbaren Mitteln, um Ziele innerhalb des Rahmens der existierenden Ordnung zu erreichen	Experte im Nutzen von unkonventionellen Mitteln, um die existierende Ordnung zu umgehen
<b>Verhalten</b>	konventionell, konform mit existierenden Normen	unkonventionell oder entgegen den herrschenden Normen
<b>Umweltsensibilität</b>	geringe Umweltsensibilität	starke Umweltsensibilität
<b>Artikulation</b>	schwache Artikulation der Ziele und der Motivation zu führen	starke Artikulation der Zukunftsvision und Motivation zu führen
<b>Machtbasis</b>	Positionsmacht und persönliche Macht auf der Basis von Belohnung, Expertise und Sympathie von ähnlich Gesinnten	persönliche Macht auf der Basis von Erfahrung, Respekt und Bewunderung für einen einzigartigen Helden
<b>Führender-Geführten-Beziehung</b>	egalitär, konsensorientiert oder direktiv, befiehlt Untergebenen, seinen Ansichten zu folgen	elitär, unternehmerisch und beispielhaft, transformiert Leute seine radikalen Ansichten zu teilen

Abbildung 17: Verhaltenskomponenten charismatischer und nicht-charismatischer Führungskräfte nach Conger/Kanungo 1987, 640, dt. Übersetzung nach Hauser 2000, 67

Ob und in wie weit der Führer/die Führerin von den Geführten nun als charismatisch wahrgenommen wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab: vom Ausmaß des charismatischen Verhaltens, dessen Intensität und auch von der Bedeutung für die Geführten (vgl. Conger/Kanungo 1988, 28).

Die Stärke der Konzeption von Conger/Kanungo liegt darin, die wichtigsten Einflussgrößen im Prozess der Entstehung von Charisma (Kontext, Führende, Geführte) in ihre Theoriekonzeption einbezogen zu haben. Kritik an diesem Modell adressiert zum einen die allzu vereinfachte Darstellung der Reaktionen der Geführten, die „reflexhaft-mechanistisch“ (vgl. Steyrer 1995, 110) erscheint. Die Darstellung des Prozesses der Charisma-Attribution ist nur beschreibend und nicht erklärend.

„Der aktive Part liegt einzig und allein beim Führenden während die Geführten passiv reagieren. Ihre Stellung im Beziehungssystem kann mit einem ‚Planspiegel‘ verglichen werden, der jeweils ein ‚reales‘ Bild vom Führenden wirft. Diese Abbildung ist weder verzerrt, noch wird ein wechselseitiger Einfluß zwischen Führenden und Geführten angenommen.“ (Steyrer 1995, 110)

Zudem liegt dem Modell von Conger/Kanungo ein bestimmtes Erscheinungsbild von Charisma zu Grunde, dass vor allem die Vision und deren inspirierenden Charakter betont.<sup>97</sup> Conger/Kanungo sind sich der Missbrauchsgefahr durch charismatisch Führende bewusst und thematisieren die Probleme, die auf Grund bestimmter Charakterzüge des charismatisch Führenden entstehen können und die daraus resultierenden Probleme (vgl. Conger/Kanungo 1998, 211f.). Dazu führen sie eine Unterscheidung zwischen ethischem<sup>98</sup> und unethischem Charisma ein, die durch nachfolgende Abbildung verdeutlicht wird.

	<b>Positive Form</b>	<b>Negative Form</b>
Underlying motive	Altruistic (intent to benefit others)	Egoistic (intent to benefit self)
Manifest needs	Affiliative interest	Affiliative assurance
	Institutional power	Personal power
	Social achievement	Personal achievement
	Self-discipline/self-development	Self-aggrandizement
Influence strategy	Empowerment	Control
Leader objective in terms of behavioural outcomes in followers	Emphasis on internalization of vision by changing followers' core attitudes, beliefs, and values	Emphasis on compliance behaviour and identification with the leader
Moral values and influence	Ethical	Unethical

Abbildung 18: Gegenüberstellung ethisches/unethisches Charisma nach Conger/Kanungo 1998, 214

### 3.2.5. Transformationale Führungstheorie von Tichy/Devanna

Im Mittelpunkt der Arbeiten von Tichy/Devanna (1995) steht im Unterschied zu den Analysen von Bass (1985, 1986) nicht so sehr die individuelle Ebene, sondern die Ebene der Organisation als solche. Sie beschäftigten sich weniger mit dem Prozess der Transformation der individuellen Ziele jedes einzelnen Geführten/jeder einzelnen Geführten im Zusammenhang mit einem transformationalen Führungsprozess, sondern analysieren, wie sich Organisationen verändern und verwandeln können. Tichy/Devanna (1995) gehen von der Prämisse aus, dass Organisationen kontinuierlich mit neuen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert werden, deren adäquate

<sup>97</sup> Damit zeigt diese Konzeption von Charisma Parallelen zum prophetischen Charisma Webers, während andere Erscheinungsformen nicht mitgedacht werden (vgl. Steyrer 1995, 111).

<sup>98</sup> Ethisch wird von Conger/Kanungo (vgl. 1998, 213) als moralisch richtig definiert, wobei sie sich auf die Definition von Thomas von Aquin beziehen, der sowohl die Handlung selbst, als auch die subjektive Motivationen und den Kontext der Handlung in dieser Beurteilung einfließen lässt.

Bewältigung notwendig ist, um als Organisation erfolgreich bestehen zu können. Tichy/Devanna sehen in den Fähigkeiten der Führenden, mit komplexen, einem kontinuierlichen Veränderungsprozess unterliegenden Umweltbedingungen umgehen zu können, einen Wettbewerbsvorteil der Organisationen (vgl. Tichy/Devanna 1995, VIII). Sie gehen davon aus, dass die Wirtschaft zukünftig eine hohe Nachfrage nach transformational Führenden haben wird.

Transformationales Führen definieren sie als:

„Fähigkeit, Institutionen auf kreative Weise zu zerstören und wieder aufzubauen.“ (Tichy/Devanna 1995, 4)

Zur methodischen Herangehensweise ist festzuhalten, dass Tichy/Devanna mit 12 Top-ManagerInnen gearbeitet haben, die ihre jeweiligen Organisationen transformiert haben. Im Rahmen ihrer Untersuchungen haben sie mit diesen 12 Top-ManagerInnen Einzelinterviews durchgeführt und diese Daten als Grundlage ihrer Theorie verwendet.

Auf Grund der erhobenen Daten haben sie einen dreistufigen Veränderungsprozess erarbeitet, der in Organisationen durchlaufen wird, wenn diese eine Phase der Umgestaltung erfahren. Dieser Prozess besteht aus den aufeinander folgenden Stufen – Neubelebung, d.h. der Notwendigkeit, Veränderung zu erkennen, der Schaffung einer neuen Vision und abschließend der Insitutionalisierung der Veränderung – die in nachfolgender Abbildung verdeutlicht werden.

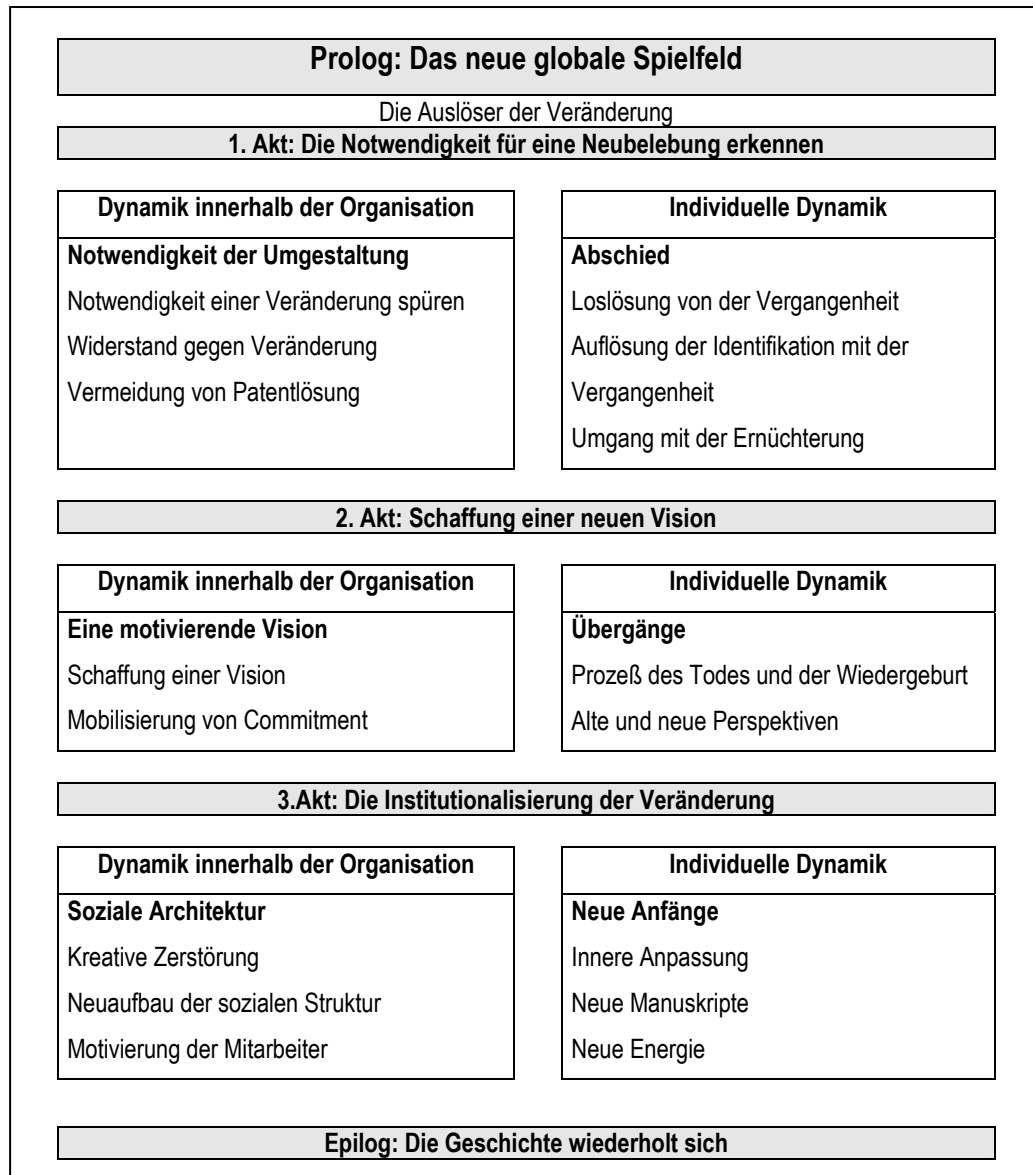


Abbildung 19: Phasenverlauf eines Transformationsprozesses nach Tichy/Devanna (1995, 29)

Im 1. Akt, dem Erkennen der Notwendigkeit einer Neubelebung, ist entscheidend, dass das die Veränderung verursachende Ereignis von dem/der Führenden wahrgenommen wird, damit der/die Führende im nächsten Schritt darauf entsprechend reagieren kann. Sowohl im Bereich der Dynamik der Gesamtorganisation als auch auf einer individuellen Ebene steht in diesem Akt die Überwindung des Widerstands gegenüber Veränderungen im Zentrum des Geschehens. Hauptaufgabe des/der transformational Führenden ist es dementsprechend, nicht nur mit diesem Widerstand umzugehen, sondern auch, diesen Widerstand zu verändern und zu überwinden. Als adäquate Methode hierfür nennen Tichy/Devanna (vgl. 1995, 54f.) das Herbeiführen der Unzufriedenheit mit dem Status Quo, das über die Konfrontation mit Querdenkern erreicht werden kann und indem beunruhigende, destabilisierende Informationen an das Top Management herangetragen werden. Zudem ist es sinnvoll,

die objektiv messbare Leistung des Unternehmens mit der Leistung anderer zu vergleichen, um einen Vergleich mit MitbewerberInnen vorliegen zu haben, der sowohl ökonomische als auch nicht-ökonomische Indikatoren enthält. Genauso hilfreich ist es, einen Vergleich mit MitbewerberInnen auf einer anderen Ebene durchzuführen, indem andere Organisationen besucht werden, was dem Ziel dienen soll, neue Sichtweisen, Arbeitsweisen und Problemlösungsmethoden kennenzulernen. Das Herbeiführen der Unzufriedenheit darf aber nicht Selbstzweck bleiben, sondern muss dazu dienen, nicht mehr zeitgemäße und ineffiziente Arbeitsweisen und Strategien zu hinterfragen und aufzugeben.

Dieser Veränderungsprozess bringt aber auch Ängste der MitarbeiterInnen hervor.

Tichy/Devanna (1995) geben zu Bedenken, dass

„Größere Übergänge entfesseln mächtige Konflikt Potenziale im Individuum, und die individuelle Psychodynamik der Veränderung muss verstanden und gemanagt werden.“ (Tichy/Devanna 1995, 32)

Es reicht demnach nicht, die Ängste der MitarbeiterInnen wahrzunehmen, sondern diese Ängste müssen ernst genommen und bearbeitet werden. Die MitarbeiterInnen müssen dabei unterstützt werden, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen.

Nach dem 1. Akt, der vor allem eine Destabilisierung auf allen Ebenen – sowohl auf der der Organisation als auch im individuellen Bereich mit sich bringt – dient der 2. Akt dazu, etwas Verbindendes, Gemeinsames zu schaffen, quasi die Grundlage für gemeinsames, effizientes Handeln aufzubauen. Dabei ist im 2. Akt die Schaffung einer neuen Vision der Hauptbestandteil des Veränderungsprozesses.

Vision wird definiert als

„(...) das Ideal, nach dem wir streben. Durch sie erhalten wir die Energie, die gebraucht wird, um die Organisation zum Handeln zu motivieren.“ (Tichy/Devanna 1995, 126)

Über die Vision wird zum einen festgelegt, was die Organisation erreichen will, zum anderen enthält die Vision selbst ein motivierendes Element. Beschrieben wird die Vision über das Mission Statement, das auch die Werte, die die Vision bestimmen, transportiert (vgl. Tichy/Devanna 1995, 131).



Es ist die Aufgabe der transformationalen Führenden, diese Vision zu transportieren, dafür zu begeistern, zu motivieren und somit die Vision für alle sichtbar mit Leben zu erfüllen. Entscheidend ist die Schaffung einer breiten Unterstützungsbasis für die neue Vision.

Nach der Schaffung einer Vision ist der nächste Schritt die Institutionalisierung und damit die Schaffung von Strukturen, die die Umsetzung der Vision unterstützen.

Dabei ist die zentrale Aufgabenstellung, mit der Führende konfrontiert sind,

„(...) das System sozialer Netzwerke kreativ zu zerstören und neu aufzubauen, um eine sinnvolle Veränderung zu bewerkstelligen.“ (Tichy/Devanna 1995, 187)

Alte Strukturen, die nicht länger den Anforderungen, mit denen die Organisation konfrontiert ist, entsprechen, müssen durch neue Abläufe ersetzt werden. Diese Veränderungen auf der Ebene der Strukturen sollen zudem auch von Veränderung im Bereich der Organisationskultur begleitet werden. Zu diesem Prozess der Veränderung der Organisationskultur verweisen Tichy/Devanna auf zahlreiche unterschiedliche Einzelelemente, die unterschiedliche Bereiche wie z.B. den Personalbereich<sup>99</sup>, betreffen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Tichy/Devanna (1995) vor allem eine Beschreibung dessen leisten, was notwendig ist, um Veränderungsprozesse in Unternehmen erfolgreich durchzuführen, wobei sie ihre Arbeit empirisch fundieren und von erfolgreichen Beispielen für durchgeführte Veränderungsprozesse ausgehen.

Führung in diesem Kontext ist so

„(...) eher ein tägliches Handeln, denn ein auf wenige Individuen beschränktes spezifisches Talent.“  
(Tichy/Devanna 1995, S XVII)

Damit wird auch implizit darauf verwiesen, dass Führung – und damit u.a. das Managen und Führen von Veränderungsprozessen – erlernbar ist. Durch diesen Ansatz tritt das Außergewöhnliche, das Besondere, das Charismatische zurück. Obwohl doch der von ihnen beschriebene Veränderungsprozess, für den es transformationale Führende geben muss, extrem hohe Anforderungen enthält: sowohl in Hinblick auf z.B. das Einfühlungsvermögen gegenüber den Geführten als auch bei der

---

<sup>99</sup> Als Beispiele im Personalbereich nennen Tichy/Devanna (vgl. 1995, 196) z.B. Personalrekrutierungsverfahren, Entlohnungssysteme, u.ä.

Wahrnehmung der Chancen und Gefahren von außen und der Fähigkeit, Begeisterung für einen Neubeginn zu wecken – Fähigkeiten, die Conger/Kanungo (1988, 1998) im Kontext des charismatischen Attribuierungsprozesses beschreiben. Auch die handelnden AkteurInnen sind ähnlich – der/die Führende, der Organisationskontext, die Geführten. Der Schwerpunkt von Tichy/Devanna liegt aber auf den Rahmenbedingungen der Organisation, die eine Veränderung des Status Quo unabdingbar machen – in ihrem Modell ist es, natürlich vereinfachend formuliert, der Druck von außen, der zu Veränderungen führt und nicht das Aufzeigen von Potenzialen, die in einer Veränderung liegen, durch charismatische Führende.

Tichy/Devanna leisten in ihrem Beitrag eine Ent-Mystifizierung der Leistungen von Führenden, indem sie klar nachzeichnen, wie Veränderungsprozesse erfolgreich möglich sind, und dabei von einer empirisch fundierten Grundlage ausgehen.

### **3.2.6. Transformationale Führungstheorie von Bennis/Nanus**

Das Modell zur transformationalen Führung, das Bennis/Nanus (1992) entwickelt haben, ist ein Modell, das von einer empirischen Studie, deren Design sowohl Interviews als auch Beobachtungen umfasst, ausgeht.

Bennis/Nanus (vgl. 1992, 12) definieren Führung als Kraft hinter und innerhalb der Organisation, die die Grundlage für lebensfähige Organisationen ist. Wenn sich in Zeiten, in denen die eine Organisation umgebenen Rahmenbedingungen einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, Organisationen bewähren wollen und das eigene Überleben sichern wollen, bedarf es eines neuen Verständnisses von Führung. Wichtig zum Verständnis des Modells von Bennis/Nanus (1992) ist zudem auch das Wissen, dass Bennis/Nanus von einem einschneidenden Unterschied zwischen Management und Führung<sup>100</sup> ausgehen. Bennis/Nanus (vgl. 1992, 23) verstehen unter Führung die inhaltliche Lenkung einer Organisation, wobei ein wesentliches Element die Beeinflussung der Organisation über eine

---

<sup>100</sup> Diese Unterscheidung zwischen Management und Führung geht auf Zaleznik/de Vries (1975) zurück, die den traditionellen Manager/die traditionelle Managerin („Minimum Man“) und den charismatischen Führer/die charismatische Führerin („Maximum Man“) einander gegenüberstellt. Darauf aufbauend arbeitete Zaleznik (1977) in einem die Führungsforschung prägenden Artikel den Unterschied zwischen Manager/Managerin und Führer/Führerin heraus, wobei er Unterschiede zwischen Manager/Managerin und Führer/Führerin sowohl in Hinblick auf ihre jeweiligen Rollen als auch in der Art und Weise der Beziehungen zu den Geführten herausarbeitet. Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist zu nennen, dass ManagerInnen einen existierenden Status Quo erhalten und verwalten, während FührerInnen aktiv einen Wandel herbeiführen.

Konzentration auf Inhalte ist, während Management bedeutet, etwas herbeizuführen, die Leitung oder Verantwortung zu übernehmen.

„Durch die Konzentration der Aufmerksamkeit auf eine Vision mobilisiert der Leader die emotionalen und geistigen Ressourcen der Organisation, ihre Werte, ihr Engagement und ihren Erwartungshorizont. Der Manager mobilisiert im Gegensatz dazu die physischen Ressourcen der Organisation, ihr Kapital, ihre menschlichen Kompetenzen, ihre Rohstoffe und ihre Technologie.“ (Bennis/Nanus 1992, 90f.)

Zum Forschungsdesign ist festzuhalten, dass Bennis/Nanus (vgl. 1992, 29ff.) eine empirische Studie mit 90 TopmanagerInnen durchgeführt haben, von denen 2/3 im privatwirtschaftlichen Bereich und 1/3 im öffentlichen Bereich tätig waren. Diese ManagerInnen wurden nach dem Kriterium „Neues schaffen“ ausgewählt, wobei der Fokus auf der Schaffung von neuen Strategien, Methoden und Ideen lag. Zunächst wurden mit den TeilnehmerInnen der Studie Gespräche in einem Zeitrahmen von drei bis vier Stunden geführt. Zusätzlich wurden zehn der TeilnehmerInnen fünf Tage lang beobachtet.

Die Gespräche waren zum größten Teil un- bzw. nur teilweise strukturiert, wobei folgende Inhalte aber unumgänglicher Bestandteil aller Gespräche waren (vgl. Bennis/Nanus, 1992, 31):

- Definition der eigenen Stärken und Schwächen
- Konkret bestimmbare Erfahrungen oder Ereignisse, die den eigenen Führungsstil bzw. die eigene Führungsphilosophie beeinflusst haben
- Darstellung der wichtigsten Wendepunkte in der eigenen Laufbahn und Beurteilung der damaligen Entscheidungen aus heutiger Sicht

Auf Basis dieser Gespräche und Beobachtungen wurde versucht, gemeinsame Charakteristika von Führung zu finden. Schlussendlich konnten vier Strategien, die von allen teilnehmenden ManagerInnen angewandt wurden, als das wesentliche Element von Führung herausgearbeitet werden. Diese vier Strategien werden nachfolgend in ihrer Grundkonzeption vorgestellt:

Strategie I: Aufmerksamkeit mit einer Vision erzielen (vgl. Bennis/Nanus 1992, 86ff.)

Die von transformationalen Führenden entwickelte Vision zeichnet ein klares, attraktives Bild davon, wie die Organisation in der Zukunft aussehen soll, sie dient als Wegweiser sowohl für den Führenden/die Führende als auch die Geführten. Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Aufmerksamkeit, die der Vision zuteil wird, ist die Verankerung der Vision in den Wünschen und Bedürfnissen der Organisation. Entscheidend für den Erfolg der Vision ist auch die Kommunikation dieser durch den Führenden/die Führende. Es ist wesentlich, dass es dem/der Führenden gelingt, die gesamte Organisation von der Vision zu überzeugen und das Durchdringen der gesamten Organisation mit dieser Vision sicherzustellen.

„Durch die Konzentration der Aufmerksamkeit auf eine Vision mobilisiert der Führer die emotionalen und geistigen Ressourcen der Organisation, ihre Werte, ihr Engagement und ihren Erwartungshorizont.“  
(Bennis/Nanus 1992, 90)

Strategie II: Sinn vermitteln durch Kommunikation (vgl. Bennis/Nanus 1992, 106ff.)

Der zu erreichende Zustand der Organisation muss mit Hilfe eines überzeugenden Bildes gezeigt werden – dieses Bild muss Begeisterung und Engagement bei den Mitgliedern der Organisation wecken (vgl. Bennis/Nanus 1992, 39). Die MitarbeiterInnen müssen motiviert werden, eine neue Unternehmensphilosophie mit Leben zu erfüllen, wobei diese neue Unternehmensphilosophie Werte und Normen einer Organisation transformiert.

Strategie III: Vertrauen erwerben durch eine eingenommene Position (vgl. Bennis/Nanus 1992, 142ff.)

Es ist Aufgabe des/der transformationalen Führenden eine Umgebung des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts zu schaffen. Vertrauen wird auch dadurch gestärkt, dass der/die Führende selbst mit seinen/ihren Handlungen mit der Vision und deren Werten in Übereinstimmung ist.

Strategie IV: Entfaltung der Persönlichkeit durch ein positives Selbstwertgefühl (vgl. Bennis/Nanus 1992, 172ff.)

Ein entscheidendes Element effektiven transformationalen Führens ist die kreative Entfaltung der eigenen Persönlichkeit des Selbst. Dazu gehört auch die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen und der damit in Zusammenhang stehende Versuch, die eigenen Schwächen zu kompensieren. Es zeichnet transformationale Führende aus, kontinuierlich und konsequent an der Entfaltung der eigenen Talente und an der eigenen Weiterentwicklung zu arbeiten.

„Lernen ist die wichtigste Antriebskraft für den Führenden, eine mächtige Energiequelle, die ihn in Schwung hält, indem sie ihm ständig neue Erkenntnisse und neue Ideen vermittelt und ihn vor neue Herausforderungen stellt.“ (Bennis/Nanus 1992, 173)

Was diese vier Strategien verbindet, sind zwei Ebenen, nämlich zum einen Sinnvermittlung und zum anderen Selbstentfaltung (vgl. Steyrer 1995, 81), wobei zur ersten Ebene von Bennis/Nanus folgendes festgestellt wird:

„(...) alle Organisationen (brauchen) einen Sinngehalt, über den sich alle einig sind, und eine Interpretation der Realität, die eine koordinierte Handlungsweise erleichtert. Die Aktionen und Symbole der Führung fassen und mobilisieren diesen Sinngehalt. Die Führungspersonen artikulieren und definieren, was zuvor implizit oder ungesagt geblieben ist; dann erfinden sie Sinnbilder, Metaphern und Modelle, die die Aufmerksamkeit auf neue Brennpunkte konzentrieren (...). Kurz, ein wesentlicher Faktor der Führung ist die Fähigkeit, Sinngehalt für die Angehörigen der Organisation zu beeinflussen und zu organisieren.“ (Bennis/Nanus 1992, 44)

Selbstentfaltung ist Führen:

„(...) führen lernen (ist) nichts anderes als eine Form der Selbstfindung.“ (Bennis 1990, 19)

Die zu Grunde liegende Dichotomie zwischen Managen und Führen scheint im Modell von Bennis/Nanus entgegengesetzte Pole zu definieren, die für eine Person aber nicht ein für allemal definiert sind, sondern die ein Kontinuum aufspannen, wobei Selbstentfaltung und Selbstfindung hilfreich dabei sind, vom Manager/von der Managerin zum Führer/zur Führerin zu werden.<sup>101</sup> Dieses Wechseln zwischen zwei Handlungsoptionen ist geeignet, der Komplexität des realen Handelns eingebettet in einen situativen Kontext gerecht zu werden. Damit ist es auch möglich, widersprüchliches Handeln, dass ja real oft vorkommt, verständlich zu machen.

Wenig Beachtung finden im Ansatz von Bennis/Nanus die Geführten – sie scheinen das Verhalten des/der Führenden wenig beeinflussen zu können bzw. ihre Reaktionen erscheinen berechen- und damit steuerbar. Trotzdem haben Bennis/Nanus in die Diskussion die Forderung nach Sinnfindung für/in eine/r Organisation eingebracht und damit auch die Sinnfragen von MitarbeiterInnen nicht nur wahr-, sondern auch ernstgenommen.

### **3.2.7. Charismakonzeption von Steyrer**

Der Theorieansatz von Steyrer arbeitet mit zwei verschiedenen Ebenen und enthält einen Informationsverarbeitungs- und einen psychodynamischen Ansatz. Dem Informationsverarbeitungsansatz liegt die Annahme zu Grunde, dass der/die Führende durch bewusste Abweichungen vom erwarteten Führungsverhalten in der Lage ist, so charismatische Effekte auszulösen und hervorzurufen. Der psychodynamische Ansatz verwendet als Grundlage psychoanalytische Theorien über Narzissmus und stellt Führende und Geführte in einen Kreislauf der stetig steigenden Bewunderung des/der Führenden, wobei die Geführten ihr Selbst kontinuierlich zurücknehmen und dem/der selbstherrlich Führenden dafür stetig mehr Raum einräumen (vgl. Hauser 1999, 1006, 2000, 77ff.).

Zur Erzeugung von Charisma durch bewusstes Verfehlen der Erwartungen an die prototypische Führungskraft ist zudem festzuhalten, dass Charisma in diesem Sinne und Entstehungszusammenhang

---

<sup>101</sup> Festzuhalten ist, dass Bennis/Nanus (1992) eher davon ausgehen, dass es einen Überhang von Management im Vergleich zu notwendiger Führung gibt.

eng mit Stigma verwoben ist (vgl. Steyrer 1995, 216ff.). Die Zuschreibung von Charisma ist dann wahrscheinlich, wenn das Grenzverhalten konsistent und/oder erwünscht ist, damit Zielkompatibilität und positive Konsequenzen gewährleistet sind. Damit wird auch erklärbar, dass Führende, die auf Geführte charismatisch wirken bei anderen Ablehnung hervorrufen (vgl. Steyrer 1995, 268).

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht beispielhaft prototypische Attribute entlang eines Impressions-Kontinuums zwischen „Stigma“, „Charisma“ und „Prototypikalität“:

Stigma Anti-Representativität	Charisma	Prototypikalität	Charisma Hyper-Repräsentativität	Stigma
teilnahmslos, passiv zögernd unscheinbar, farblos	gelassen, tolerant besonnen, vorsichtig menschlich ohne Allüren	<b>engagiert</b> <b>entschlossen</b> <b>sicher</b>	leidenschaftlich hartnäckig selbstbewusst, potent	fanatisch rücksichtslos überheblich, dünkelfhaft
ziellos, leichtsinnig ausdruckslos, verbal unfähig	flexibel, impulsiv tiefgründig, wie ein stilles Wasser	<b>zielorientiert</b> <b>verbal geschickt</b>	visionär wortgewaltig, expressiv	dogmatisch, totalitär demagogisch
weiß über nichts Bescheid chaotisch überfordernd, alleinlassend	hat den Überblick über das Ganze improvisierend fordernd, loslassend	<b>informiert</b>  <b>organisiert</b> <b>sorgend</b>	weiß über jede Einzelheit genau Bescheid hat alles fest im Griff beschützend, Obhut vermittelnd	sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht pedantisch, zwanghaft bemutternd, einengend, lenkend

Abbildung 20: Beispiele prototypischer Attribute entlang eines Impressions-Kontinuums nach Steyrer (1999, 171)

Mithilfe der Kategorien<sup>102</sup> „Dynamik“, „Ich-Stärke“, „Bestimmtheit“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Intellektualität“, „Direktivität“ und „Soziabilität“ wird ein Impressions-Kontinuum aufgespannt, dass „Stigma“, „Charisma“ und „Prototyp“ beschreibt (vgl. Steyrer 1995, 235f.). Diese Darstellung von Charisma als Set von kombinierbaren Erscheinungsformen entlang eines Kontinuums mit unterschiedlichen strukturierenden Kategorien ermöglicht es auch, polymorphe Erscheinungsformen von Charisma erklärbar zu machen.

Ausgehend von Neuberger (vgl. 1990, 72), der Führung als abgeleitete Analyse-Einheit betrachtet, und dahinter Archetypen von Führung nach den Bildern von „Vater“, „Held“ und „Heilsbringer“ wahrnimmt, und der Erarbeitung des Archetypus-Begriffs von Jung (1995), definiert Steyrer vier Archetypen von Führung – „Vater“, „Held“, „Heilsbringer“, „König“ (vgl. Steyrer 1995, 224 ff.).

<sup>102</sup> Das Impressions-Kontinuum wurde empirisch überprüft, indem 160 zufällig gereichte Attribute in Form einer Skala 200 ProbandInnen vorgelegt wurden. Die ProbandInnen charakterisierten dann eine aus ihrer Sicht charismatische Führungskraft, indem jedes Attribut mit einer fünfstufige Skala beurteilt wurde (vgl. Steyrer 1999, 172f.).

„Es wird in weiterer Folge davon ausgegangen, dass die Archetypen von Führung als ‚mythische Verdichtungskategorien‘ verstanden werden können, in denen zugrundegelegt ist, welche Basisformen von Führung überhaupt existieren und wie Führung zum Bedeutsamen – mit den Mitteln der Dramatisierung und Reversion – stilisierbar ist (Grenzverhalten). Diese mythischen Verdichtungskategorien fungieren gleichzeitig als symbolisch aufgeladene Repräsentativitätsheuristiken (Erkennungszeichen) bei der Wahrnehmung von Führung und definieren imaginier- und inszenierbare polymorphe Erscheinungsbilder von Charisma. Der von Jung aufgezeigte Konnex zwischen Archetypus und Numinosität scheint dabei von zentraler Relevanz für das Verständnis von Charisma zu sein, weil Begegnungen mit archetypischen Erscheinungsbildern ein Moment des ‚Numinosen‘ aktualisieren.“ (Steyrer 1995, 225)

Das Ergebnis der Zusammenschau der Impressions-Dimensionen mit den vier definierten Archetypen zeichnet folgendes Bild (vgl. Steyrer 1995, 237):

- Der Held ist verbunden mit Grenzmerkmalen in den Bereichen Dynamik (Härte, Anspannung), Ich-Stärke (phallischer Exhibitionismus) und Bestimmtheit (Offenheit).
- Den Heilsbringer kennzeichnen Grenzmerkmale im Bereich Bestimmtheit (Geschlossenheit), Kommunikativität (Extraversion, Suggestion). Zusätzlich können Dynamik, Ich-Stärke und Direktivität eine Rolle spielen.
- Der Vater wird durch Soziabilität (Anteilnahme, Regressionsförderung) und Direktivität (Reglementierung) sowie Ich-Stärke (phallischer Exhibitionismus) gekennzeichnet.
- Der König zeichnet sich durch anti-repräsentative Merkmale von Führung aus. Für dieses Bild ist die soziale Reversion des Prototypischen entscheidend.

Deutlich werden die mit den vier Archetypen verbundenen vier Arten von Charisma in nachfolgender Abbildung.

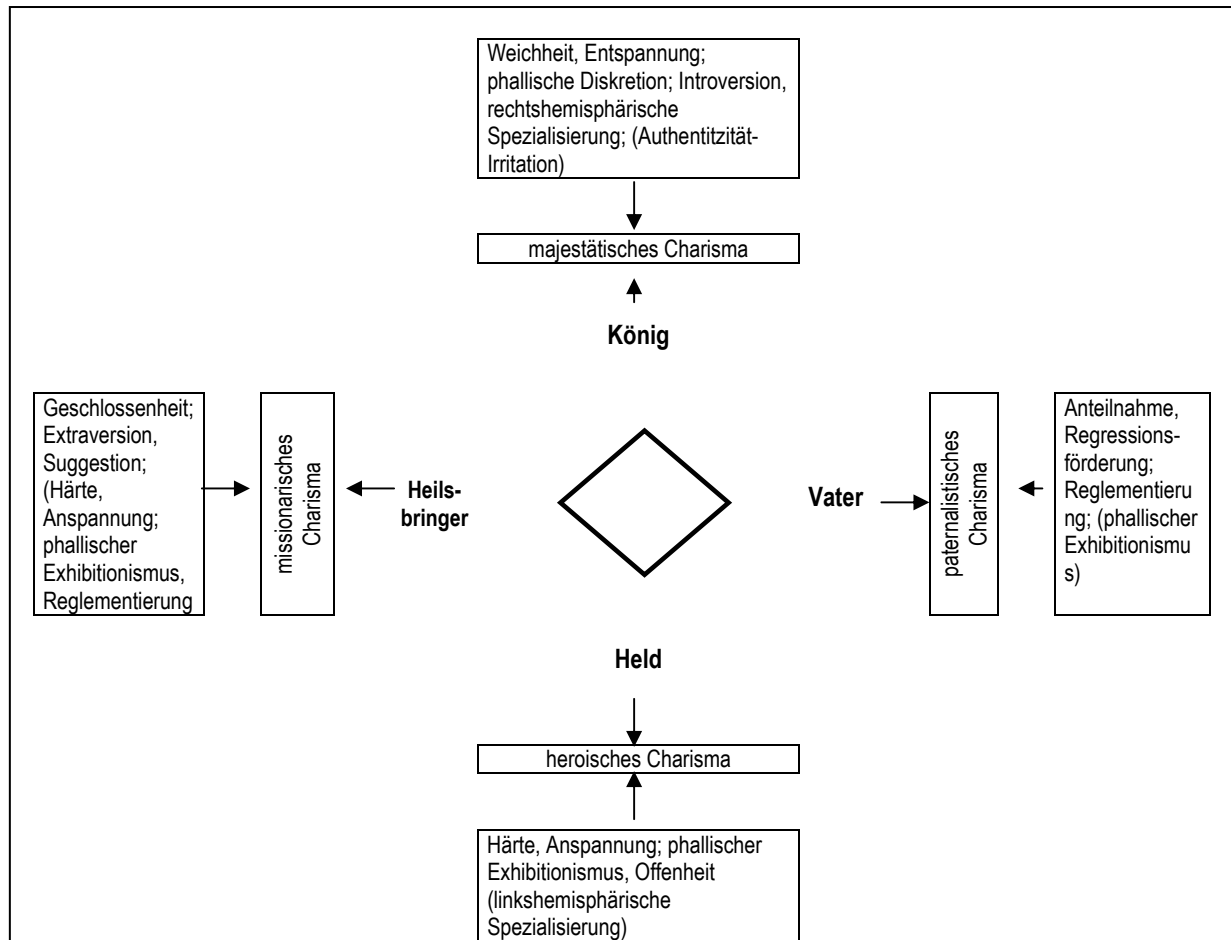


Abbildung 21: Archetypen der Führung und die damit verbundenen polymorphen Erscheinungsformen von Charisma nach Steyrer (1995, 237)

Dass die Archetypen der Führung alle dezidiert männlich sind, wirft die Frage nach den weiblichen Archetypen der Führung bzw. die Frage, ob weibliche Führungskräfte männliche Archetypen inszenieren und was dann mit der Kategorie Geschlecht passiert auf. Diese Fragen bleiben bei Steyrer selbst zunächst unbeantwortet, werden aber im Kapitel 5. abgearbeitet werden, indem die von Steyrer entwickelten Bilder der Archetypen auf die ihnen zu Grunde liegende Konstruktion von Weiblichkeit und Männlichkeit untersucht wird.

Der zweite Aspekt im Modell Steyrers behandelt die Frage, welche psychischen Dispositionen die Charisma-Affinität des/der Führenden bzw. der Geführten erhöhen (vgl. Steyrer 1995, 272ff.).

„Die zentrale Frage im Hinblick auf den Führenden lautet also: Wer neigt zur Inszenierung/Selbstdarstellung von Führung mit den Mitteln sozialer Dramatisierung bzw. Reversion? Daneben geht es um eine Beantwortung der Frage, wie die psychodynamisch-interaktive Wechselwirkung zwischen den Protagonisten in charismatischen Führungsbeziehungen beschaffen ist und welche sozialen Konsequenzen damit verknüpft sind.“ (Steyrer 1999, 176)



Charisma wird so als Prozess zwischen Führenden und Geführten beschrieben. Grundlage dieser Theorie sind die Narzissmus-Theorien (v.a. von Kohut) der Psychoanalyse. Extrem vereinfachend formuliert geht Steyrer (1995) davon aus, dass der Charisma-Träger/die Charisma-Trägerin zum Aufrechterhalten seines/ihrer narzisstischen psychischen Gleichgewichts eine Spiegelung durch die Geführten inszeniert und sein/ihr eigenes Grenzverhalten zur Kompensation von Selbst-Defiziten dient. Die Geführten wiederum weisen komplementär dazu narzisstische Defizite auf. Die Archetypen der Führung fungieren in diesem Kontext nicht nur als Representativheuristiken, sondern dienen als Inszenierungsvorlage, die allerdings – wie der Großteil des psychodynamischen Prozesses – unbewusst bleiben (vgl. Steyrer 1995, 315).

„Welcher Archetypus zum Identifikationspunkt bzw. zur Handlungsmaxime sozialer Dramatisierung/Reversion wird, hängt vom narzisstischen Grundkonflikt ab. Eine Affinität gegenüber heroischen bzw. majestätischen Erscheinungsbildern geht primär aus Spiegelungs-Defiziten hervor und ist psychodynamisch auf eine nicht überwundene Überhöhung des eigenen Selbst zurückführbar, so dass die narzisstischen Energien auf Macht, Grandiosität und Erfolg fixiert sind. Eine Affinität gegenüber missionarischen/paternalistischen Erscheinungsbildern liegt neben dieser Fixierung auf das Großen-Selbst in einer zusätzlichen nicht überwundenen Idealisierung primärer Bezugspersonen begründet. Die daraus erwachsende narzisstische Energie ist dabei entweder auf Ziele, Werte und Ideale (missionarisches Charisma) oder auf die Verwirklichung idealisierter Elternimages (paternalistisches Charisma) gerichtet.“ (Steyrer 1995, 315)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Entstehung von Charisma in diesem Modell sowohl einen Prozess der sozial-kognitiven Wahrnehmung als auch einen psychodynamischen Prozess enthält, die auf unterschiedlichen Ebenen gemeinsam stattfinden und einander gegenseitig ergänzen. Kritik an diesem Modell fokussiert jedoch auf die methodisch schwierige Überprüfbarkeit, vor allem auch in Hinblick auf die psychodynamischen Prozesse, die ja unbewusst und damit nur sehr schwer zugänglich sind.

### **3.2.8. (deutschsprachige) Kritik der charismatischen Führungskonzepte**

„Es ist somit festzustellen, dass das Thema Charisma in praktikergerechten Management-Magazinen und einschlägigen Veröffentlichungen zwar einer populärwissenschaftlichen Aufarbeitung anheimfällt und zumindest das „Bestseller-Genre“ der nordamerikanischen Leadership-Literatur einen Markt findet, die „Scientific Community“, die im deutschen Sprachraum mit Führung beschäftigt ist, sich allerdings relativ beharrlich diesen Interessen gegenüber verschließt, eine Integration der Konzepte in ihre Aussagensysteme und Theoriegebäude nur äußerst zaghafte vorantreibt und dort, wo derartige Integrationsversuche angestellt werden, ein gewisser Abwehrreflex zum Ausdruck kommt.“ (Steyrer 1995, 53)

Im deutschsprachigen Raum ist das Forschungsinteresse an *Charismatischen Führungstheorien* relativ gering<sup>103</sup>, wobei als Gründe hierfür wohl kaum völlig andere Rahmenbedingungen als in den USA festgemacht werden können. Die in der Literatur beschriebenen Momente der Sinnkrisen, notwendigen Neuorientierungen und Brüche in der Arbeits-, aber auch der Lebenswelt insgesamt, sind in der Arbeitswelt des deutschsprachigen Raums genauso zu finden. Als Gründe für das Forschungsdesinteresse wird angeführt, dass dieses Thema im deutschsprachigen Raum auf Grund der belastenden historischen Erfahrungen vermieden wird. Doch genau diese Erfahrungen könnten ebenso gerade die Ursachen für ein besonders großes Interesse sein (vgl. Steyrer 1999, 146).

Steyrer (1999, 185) unterscheidet vier Kritikpunkte, die in der deutschsprachigen Literatur gegenüber *Charismatischer Führung* formuliert werden:

- *Charismatische Führung* führt zu einer „Romantisierung“ von Führung und zu einer Überbewertung des Einflusses, den Einzelne auf das Geschehen einer Organisation ausüben.

„(...) das Great-Man-Modell, das den entschlossenen Einzelgänger feiert, der in einer chaotischen Situation kraft seiner Überlegenheit Ordnung schafft und einer amorphen Urhorde seinen starken Willen aufzwingt, ist ein Phantasie-Gebilde, das für Wildwest-Filme taugt, aber nicht die Lage in wirtschaftlichen Unternehmen wiedergibt.“ (Neuberger 1990, 250)

- *Charismatische Führung* ist mit einer stark hierarchischen, autoritären Beziehungsstruktur zwischen Führer/Führerin und Geführten verbunden, die dysfunktional und gestört ist.

„Hier zeigen sich die Grenzen und Gefahren charismatischer Konzepte, die nicht selten mit einem Identitätsverlust der Geführten, einer geringen Selbstidentifikation sowie einer Projektion eigener Ängste und Aggressionen verbunden sind. Es wird leicht vergessen, dass es sich dabei um eine Variante autoritativen Verhaltens handelt, die in religiösen und politischen ‚Bewegungen‘ viel Unheil anrichtet und repressive wie aggressive Handlungsmuster fördert.“ (Wunderer 1993, 643)

„Den Führenden zeichnen ‚Narzißmus, überhöhtes Dominanzstreben, starker Egoismus, Ausnutzung anderer, autoritäres Verhalten und die Verbreitung höchst fragwürdiger Ideologien‘ aus.“ (Hentze/Kammel 1996, 71)

- Die *Charismatische Führung* und die damit verbundene Beziehung zwischen Führer/Führerin und Geführten, in denen Geführte sich Anweisungen und Kontrollen unterstellen, ist konträr zu den aktuellen Trends in den Organisationen selbst wie z.B. Verflachung der Hierarchien, Erhöhung der Leitungsspannen, etc...

---

<sup>103</sup> Als Überblick über die im deutschsprachigen Raum formulierten Kritikpunkte an *Charismatischen Führungstheorien* verweise ich exemplarisch auf Weibler (1997), von der Oelsnitz (1999) und Hauser (1999).

- Eine Konsequenz *Charismatischer Führung* ist eine Konsequenz für das Management von Organisationen, z.B. die Gefahr unrealistischer Visionen der charismatischen FührerInnen oder den plötzlichen Verlust der charismatischen FührerInnen (vgl. Hentze/Kamel 1996, 70f.).

Charisma in der Darstellung dieser Kritikpunkte erscheint als Phänomen, das gefördert oder unterdrückt werden kann. Demgegenüber geht die Entwicklung von Charisma und charismatischen FührerInnen von einem komplexen Zusammentreffen unterschiedlichster Faktoren aus. Damit ist Charisma ein Phänomen jenseits der direkten Steuerung. So gesehen sind die Fragen, die sich im Zusammenhang mit Charisma ergeben, vielmehr Fragen danach, ob damit die Zielerreichungen von Organisationen unterstützt werden können. Zudem spricht aus den obigen Kritikpunkten gerade auch eine Überbetonung der Macht des Einzelnen – innerhalb einer Organisation kann den Folgen und Konsequenzen charismatischer Führung doch etwas entgegengesetzt werden (vgl. Steyrer 1999, 188f.).

Die Fragen, die sich aus dysfunktionalen Beziehungen als Konsequenz *Charismatischer Führung* ergeben, sind innerhalb der Forschungsdiskussionen Gegenstand zahlloser Überlegungen, wobei in der nordamerikanischen Diskussion die Unterscheidung zwischen „ethischem“ und „unethischem Charisma“ bzw. destruktivem Führungsverhalten vorgenommen wird (vgl. Steyrer 1999, 186).

Was zur Darstellung des charismatischen Führers/der charismatischen Führerin als „Wildwest-Held“ angemerkt werden darf ist, dass „Führung“ im Spannungsfeld des Zwangs der Verhältnisse, der Strukturen und dem Handeln einzelner Personen stattfindet. Jede Extremposition, die entweder die Möglichkeiten des Handelns und der Einflussnahme einzelner Personen oder die entpersonalisierten Strukturen der Organisationen einzig für das Geschehen verantwortlich macht, verkürzt die Realität (vgl. Steyrer 1999, 186).

### **3.2.9. Zusammenfassender Ausblick in Hinblick auf die weitere Arbeit**

Wie bereits dargelegt, richtet sich mein Forschungsinteresse auf die geschlechtlich konnotierten Aspekte der charismatischen Führungstheorie, wobei ich unterschiedliche Ebenen der Konstruktion von Geschlecht bearbeiten werde. Dazu werde ich die oben vorgestellten Modelle einer spezifischen Leseweise unterziehen und nachdem die Grundzüge der Theorien bekannt sind, auf die Darstellung von Geschlecht fokussieren und nicht auf den Aufbau der Theorie als solcher.

Der erste Schritt dieser Arbeit wird die Analyse von Geschlecht auf der Ebene der expliziten Erwähnung (sprachliche Erwähnung, Vorkommen in den empirischen Samples, u.ä.) in den programmatischen Texten der oben vorgestellten Modelle sein. Im zweiten Schritt, der Annäherung an die Frage, ob Charisma eine männliche Eigenschaft ist, werde ich die mit Charisma verbundenen Eigenschaften und Verhaltensweisen der vorgestellten Modelle zusammenfassen und auf implizit damit verbundene geschlechtsspezifische Zuschreibungen untersuchen. Diesen zweiten Analyseschritte werde ich nicht mit dem Modell von Steyrer vollziehen, dass einen anderen Fokus hat und weniger auf die Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen des/der Führenden fokussiert, sondern mit den anderen der vorgestellten Modelle [Bass (1986), Bennis/Nanus (1992), Conger/Kanungo (1987, 1998), Tichy/Devanna (1995)].

Der dritte Schritt der Analyse, die Beschäftigung mit den Archetypen, wird anhand des Modells von Steyrer erfolgen, der diese in die *Charismatische Führungstheorie* eingeführt hat, wobei ich die Theorie von Steyrer um das Modell von Neuberger (2002), der im Kontext seines Abrisses von Führungstheorien weibliche Archetypen vorstellt, ergänzen werde.

Vor der dekonstruktivistischen Lektüre der im obigen Abschnitt vorgestellten Texte werde ich im nun anschließenden Kapitel 4. die zur Anwendung kommenden Methoden detailliert vorstellen und in Hinblick auf ihrer Verwendbarkeit analysieren.

## 4. Methodischer Teil

Meine Arbeit ist eine Arbeit vor einem feministischen Hintergrund – was immer auch ein In-Frage-Stellen dessen, was primär nicht im Mittelpunkt der Forschung steht, beinhaltet. Und feministische Forschung heißt immer auch, Methoden anzuwenden und miteinander zu kombinieren, die Fragen einzubringen, die sonst keinen Raum einnehmen können. Wirklichkeit wird so veränderbar, nicht starr und objektiv feststellbar – sondern vielmehr eine Frage des Blickwinkels. In der Arbeit gehe ich daher von einer erkenntnistheoretischen Position aus wie sie im Konstruktivismus (siehe Kapitel 1.5.) vertreten wird. Vor diesem Hintergrund arbeite ich dann mit den Methoden der Dekonstruktion und der Diskursanalyse im Zusammenhang mit einer Literaturuntersuchung. Zunächst werde ich die Verbindung zwischen der der Arbeit zu Grunde liegenden erkenntnistheoretischen Position mit den Methoden herstellen, wobei diese Verbindung über die wissenschaftstheoretischen Implikationen der erkenntnistheoretischen Position des Konstruktivismus explizit und nachvollziehbar für die konkrete Arbeit gemacht wird.

Wissenschaftstheorie ist eine Meta-Theorie, die sich mit Methoden, Voraussetzungen, Zielen und Ergebnissen der einzelnen Wissenschaften beschäftigt. Sie stammt aus der Erkenntnistheorie, umfasst aber neben der Wissenschaftsphilosophie auch Wissenschaftspsychologie, Wissenschaftssoziologie und Wissenschaftsgeschichte. Grundlegend sind zwei Fragen, zum einen die deskriptive, wie Wissenschaft betrieben wird, zum anderen die normative, wie Wissenschaft betrieben werden sollte.

Wie in jedem wissenschaftlichen Diskurs gibt es auch hier unterschiedlichste Positionen, von Realismus, der Wirklichkeit als unabhängig von uns und durch Wahrnehmung und Denken erfahrbar setzt, über Idealismus, für den nur geistige Wirklichkeit gegeben ist, über Empirismus mit der alleinigen oder zumindest wichtigsten Erkenntnisquelle der Sinneserfahrung, Rationalismus, Skeptizismus bis hin zu radikalem Konstruktivismus und postmodernen Ansätzen.

Der Alltag eines Wissenschaftlers/einer Wissenschaftlerin besteht im Argumentieren, Kritisieren und Analysieren. Dabei orientiert man/frau sich implizit an einer Reihe von Selbstverständlichkeiten, deren Fragwürdigkeit erst bei Explizitmachung bewusst werden. Die Wirklichkeit spricht nicht in Form von reinen Fakten, sondern immer nur in Form von bereits Interpretiertem. Spätestens nach Kant ist der in den Wirtschaftswissenschaften noch immer verbreitete Glaube an die „objektive Wirklichkeit“ naiv und obsolet. Die Wirklichkeit richtet sich nach unseren Anschauungen, ein Bild der Wirklichkeit kann nur konstruiert werden, wenn mit bestimmten geistigen Voreinstellungen an die Wirklichkeit herangegangen wird. Dies bedeutet, wie zur Zeit auch oft postmodernen TheoretikerInnen unterstellt wird, allerdings

nicht, dass alle Erkenntnis zirkulär und unfähig zum Kontakt mit der Welt außerhalb des erkennenden Subjekts ist. Die unumgängliche Konstruiertheit von Erkenntnis ist kein Beweis für ihren mangelnden Wirklichkeitsgehalt. Es ist aber wichtig, sich mit den grundlegenden Konstruktionsprinzipien auseinander zusetzen und diese auf das eigene Erkenntnishandeln anzuwenden, da der Wirklichkeitskontakt des erkennenden Subjekts stets gefährdet ist. Wichtig ist, die Vor-entschiedenheit transparent zu machen und eine bewusste Entscheidung über die Voraussetzungen eigenen Erkenntnishandelns an ihre Stelle zu setzen.

Gerade im Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem komplexen Phänomen wie „Gender“ ist die dahinterstehende erkenntnistheoretische Position eine, die davon ausgeht, dass offensichtlich Scheinendes wie „soziales“ oder „biologisches“ Geschlecht so feststehend nicht ist. Damit rückt die theorieimmanente, erkenntnistheoretische Position eng an die Position des Konstruktivismus heran, der „Realität“ als solche nicht als gegeben, sondern eben als konstruiert annimmt. Eine objektiv erfahrbare, feststehende „Realität“, die einfach erfahren und erforscht werden kann, die sich nicht verändert, gibt es in diesem Kontext eben nicht.

#### **4.1. Methodische Annahmen**

„'Feministische Theorie' bezeichnet demnach keine Festlegung auf einen bestimmten Analyseansatz, wohl aber das Festhalten an einer kritischen Perspektive in der Analyse von Geschlechterverhältnissen. [...] Feministinnen rekurrieren inzwischen auf ein breites Spektrum theoretischer Traditionen, die unter dem Gesichtspunkt ihrer Brauchbarkeit für ihre Forschungen evaluiert werden.“  
(Becker-Schmidt/Knapp 2000, 11)

Die Methoden, die in meiner Arbeit Anwendung finden, kommen aus unterschiedlichen theoretisch-methodologischen Bereichen und werden neben- und miteinander den theoretischen Rahmen meiner Arbeit abgrenzen – diese methodologisch-methodische Vielfalt trägt der Komplexität des Phänomens „Geschlecht“ Rechnung.

„Gender“ ist ein sehr komplexes Phänomen, das eine Vielzahl unterschiedlicher Ebenen umfasst – neben dem biologischen Geschlecht kann zwischen dem sozialen und dem genetischen Geschlecht unterschieden werden. Begrifflich wird dieser Vielfalt oft durch eine Unterscheidung in „Sex“ als Bezeichnung für das „biologische“ Geschlecht“ und „Gender“ für das „soziale“ Geschlecht Rechnung

getragen, wobei das soziale Geschlecht schon lange im Verdacht stand, Produkt einer sich ständig wiederholenden Normenkonstruktion zu sein. In der neueren *Feministischen Theorie* ist nun aber auch „Sex“, das „biologische“ Geschlecht selbst, ins Augenmerk von KritikerInnen geraten, die es als normative Konstruktion entlarven wollen.

Diese Theorieansätze rücken damit in die Nähe von erkenntnistheoretischen Positionen wie sie im Konstruktivismus vertreten werden, in dem davon ausgegangen wird, dass die von uns wahrgenommene „Realität“ keine feststehende, quasi naturgegebene Tatsache ist, die „objektiv“ wahrgenommen werden kann, sondern dass das, was als Realität wahrgenommen wird, konstruierte Tatsachen sind, die demnach auch offen für Veränderungen sind.

Die Methode der Dekonstruktion verschreibt sich dem Sichtbarmachen des Konstruktionsprozesses an sich, dem Offenlegen des Ausgeschlossenen und dem Öffnen eines „Textes“ (wobei Text hier ein sehr allgemeiner Begriff ist, der z.B. auch ein politisches Ereignis, eine soziale Tatsache, u.ä. meinen kann) für eine Vielfalt von Bedeutungsmöglichkeiten. Derridas Theorie und die Methode der Dekonstruktion vermittelt damit eine durchaus angebrachte Methode, „Texte“ durch das Offenlegen der Konstruktionen zu verändern, eine Möglichkeit, in die Textproduktion einzugreifen. Doch der Dekonstruktion, die primär eine philosophische Auseinandersetzung ausgehend von dem Diktat der Metaphysik der Präsenz ist und sich als Theorierichtung vor allem auch in der Literaturwissenschaft etabliert hat, fehlt die wirkliche politisch-historische Stoßrichtung – die Dekonstruktion kann vor allem eine In-Frage-Stellung von bisher als selbstverständlich angenommen Gegebenheiten leisten.

Um die Frage der Produktion bestimmter Muster in einem konkreten Diskurs – im Falle der vorliegenden Arbeit eben des charismatischen Führungstheoriediskurses – in Zusammenhang mit ihren sozialen und politischen Hintergrundstrukturen beleuchten zu können, ist es notwendig, die Methode der Dekonstruktion mit der Methode der Diskursanalyse, die auf die Theorie von Foucault (1973, 1998) zurückgeht, zu verknüpfen. Das Hauptaugenmerk der Diskursanalyse liegt – kurz und vereinfachend vorab skizziert – auf dem Sichtbarmachen der Regelmäßigkeiten, die in den Praktiken eines bestimmten Diskurses reglementierend wirken und die für Subjekte innerhalb des Diskurses nicht selbstverständlich zugänglich sind.

Die Dekonstruktion nach Derrida, die eine Analyse in allen Bereichen ist, in der Text bzw. Schrift als eine „Spur“, die der Mensch hinterlässt, auftaucht, und die Foucault'sche Diskursanalyse, die „Geschichte“ bzw. „Diskurs“ als etwas, in dem alles nach bestimmten Regeln bzw. Mustern verortet ist,

sieht, sind unterschiedliche Positionen, von denen aus Wege der Kritik an herrschenden Systemen möglich sind, während der Konstruktivismus den erkenntnistheoretischen Zugang beschreibt.

### Methodischer Hintergrund

Als Werkzeug meiner Analyse von Texten werde ich dekonstruktivistische Verfahren anwenden, wobei zu sagen ist, dass die Dekonstruktion eine Methode ist, deren Hauptkennzeichen der Zweifel an jeder Methode ist, als selbst eine Methode zu sein. Die Grundannahme der Dekonstruktion ist, dass jedes Zeichen, jeder sprachliche und schriftliche Ausdruck un-eindeutig ist, er ist vielmehr ambivalent, widersprüchlich und paradox. In der dekonstruktivistischen Analyse wird die scheinbare Einheit und Eindeutigkeit sprachlich-zeichlicher Kommunikation aufgebrochen, indem sie zunächst als unvollständig entlarvt wird, wozu gezeigt wird, wie die scheinbare Eindeutigkeit zustande kommt. So soll den „tiefer“ liegenden Inhalten mehr Raum zugestanden werden. Ziel dieses dekonstruktivistischen Verfahrens ist es, konzeptuelle Vorstellungen und Logiken aufzuzeigen, die allerdings durch dieses Auffinden nicht neutralisiert, sondern als hierarchisches System dargestellt und demaskiert werden.

„When I made use of this word, I have the sense of translation two words from Heidegger at a point where I needed them in context. These two words are Destruction, which Heidegger uses, explaining, that Destruction is not a destruction but precisely a destructuring that dismantles the structural layers in the system, and so on. The other word is Abbau, which has a similar meaning: to take apart an edifice in order to see how it is constituted or deconstituted. This is classic. What was not so classic, however, was what this force, this Abbau was applied to: the whole of classical ontology, the whole history of western philosophy.“ (Derrida 1987, 88)

Die Dekonstruktion als Methode versucht, Konstruktionsprozesse als solche offen zulegen, wobei Derrida (1986, 1989) davon ausgeht, dass Bedeutung im abendländischen Denken durch ein hierarchisches Verhältnis von Gegensatzpaaren konstruiert wird. Das Aufzeigen des hierarchischen Verhältnisses und überhaupt der Existenz von Gegensatzpaaren (z.B. hell-dunkel, männlich-weiblich, u.ä.) verändert dieses Verhältnis und damit die Bedeutung eines Textes. Die Dekonstruktion ist also ein Werkzeug, das hilfreich dabei ist, versteckte Subtexte und eine Vielfalt von Bedeutungsmöglichkeiten an die Stelle einer angeblich fixen Wahrheit und einzigen Bedeutung zu setzen. Ziel der Dekonstruktion ist es, gesellschaftliche und psychologische Phänomene als soziale Konstrukte aufzudecken und damit offen für Veränderungen zu machen.



Während die Dekonstruktion eine Analyse eines Textes (wobei die Bedeutung von „Text“ hier sehr vielfältig ist), eine Sicht auf die innere Struktur ist, hat die auf Foucault<sup>104</sup> zurückgehende Diskursanalyse vor allem sozio-kulturelle Machtverhältnisse und gesellschaftliche Gesamtstrukturen im Blickfeld. Hier wird der Blick darauf gelenkt, dass die Wahrnehmung der einzelnen Menschen immer schon von Mustern, die in einer bestimmten Zeit und einem bestimmten Kontext als „wahr“ gelten, strukturiert wurden. Die Diskursanalyse erlaubt die Beurteilung der Entstehung von Wissen im Kontext von historischen, sozio-kulturellen Machtstrukturen und lenkt die Aufmerksamkeit auf den Zusammenhang von Wissen und Macht.

Die Verbindung der dekonstruktivistischen Methode mit der Diskursanalyse ist ein Garant für ein möglichst breites Spektrum an Mechanismen und Deutungsmustern, die die Bewertung unterschiedlicher Ebenen von „Geschlecht“ im Zusammenhang mit der *Charismatischen Führungstheorie* ermöglichen. Grund dafür ist, dass weder textimmanente Strukturelemente noch sozio-kulturelle Machtmechanismen aus dem Blickfeld verschwinden und so in Gesamtheit eine umfassende Beurteilung der *Charismatischen Führungstheorie* von einem feministischen Standpunkt aus ermöglichen.

Die Dekonstruktion richtet einen sehr starken Fokus auf text-implizite Beziehungen (wobei „Text“ hier nicht im engen Sinn verstanden werden kann, sondern durchaus auch historische Ereignisse, soziologische Realitäten, u.ä. meinen kann), wobei es in besonderem Maß um das Aufspüren nicht-expliziter, nur in Verweisen enthaltenen Konstruktionen und Dualitäten geht. Die Diskursanalyse arbeitet im Gegensatz dazu mit der kontextuellen Entstehung und Bedeutung, d.h. dem Konstruktionskontext von realen Bedingtheiten im Lichte von Machtverhältnissen. Die Verwendung und Kombination beider Methoden ermöglicht es, die Konstruktionsmechanismen der Kategorie Geschlecht in ihrer Komplexität darzustellen, indem zum einen reale Machtverhältnisse nicht aus dem Blickfeld geraten und zum anderen duale Beziehungen sichtbar gemacht werden und dem Verborgenen nachgegangen wird.

Diese Methoden sollen innerhalb der Führungsforschung an einer bestimmten Position, nämlich der der *Charismatischen Führungstheorien*, an konkreten Texte angewandt werden, um im Rahmen einer genauen Literaturanalyse das Verborgene sichtbar zu machen.

---

<sup>104</sup> Die Werke Foucaults, in denen er selbst versucht, seine Methode vorzustellen und theoretisch abzuhandeln, sind „Archäologie des Wissens“ (1973) und „Die Ordnung des Diskurses“ (1998).

## 4.2. Derridas Dekonstruktion – Werkzeug, nicht Methode oder Methodologie

Die Dekonstruktion als ein Werkzeug der Analyse soll zunächst vorgestellt werden, vor allem in Hinblick auf das, was sie leistet, um dann konkrete Operationen, mit denen die Dekonstruktion beschrieben werden kann, darzustellen.

### 4.2.1. Dekonstruktion: Grundlegende Verortung

Ich beginne mit einigen klärenden Darstellungen, was „Dekonstruktion“ meint – oder meinen könnte:

„Der konstruktive Zug der Dekonstruktion besteht nicht nur darin, eine reduktive Begrifflichkeit wieder zu vervollständigen, sondern darüber hinaus darin, eine neue, nicht hierarchische Begrifflichkeit zu entwickeln, die Opposition zur Differenz zu erweitern. Unverzichtbar für diese Vorgehensweise sind die ‚indécidables‘. Sie sind es die sich der traditionellen Gegensätzlichkeit nicht mehr fügen, die die Homogenität eines Textes unmöglich machen.“ (Mai 1999, 122)

„Die verändernden Vorgänge sind Lektürewesen einer dekonstruktiven Art. Derridas Texte sind *Umwege* auf den Rändern anderer Texte, im Zwischen der Zeilen und Erkundungsgänge auf unbekanntem Gebiet. Sein Lesen ist ein Aufsuchen des *Verborgenen* (Heidegger) und des *Verdrängten* (Freud), der Brüche, Widersprüche und des Ungesagten, daher muß Derridas Leserschaft auf schwierige Texte gefasst sein, in denen nichts einfach präsentiert werden soll und an deren Ende keine festgesetzten Resultate stehen. Die Texte anderer Autoren, die eine Wahrheit repräsentieren wollen, werden im Akt der Dekonstruktion einer Doppelheit überführt, denn das Exorbitante, das, was aus dem Blickfeld ausgeschlossen war, um Eindeutigkeit, Sinn und Stringenz vorzugaukeln, begleitet, so Derrida stets den metaphysischen Text. Sein paradoxes Denken will die Metaphysik mit dem metaphysischen Mittel Sprache überwinden. Doch zugleich weiß er, daß ihm das nicht gelingen wird.“ (Körper 1999, 17)

Hauptanliegen Derridas (1986, 1989) ist das Aufzeigen der Ein- und Ausschlussverfahren, die nicht nur Subjekte als solche konstruieren und bestimmen, sondern auch erkenntnistheoretische Positionen vorgeben. Mit dem Werkzeug der Dekonstruktion sollen diese Mechanismen aufgezeigt werden.

Grundlegend zum Verständnis des Zugangs, den Derrida entwickelt, ist der Begriff der „différance“ – ein Kunstbegriff, der ausgesprochen völlig ident mit dem dem französischen „différence“ (dt. „Differenz“) ist. Und gerade die nur in der Schrift als „Spur“ erkennbare „différance“ ist die Ursache, gleichsam der Urgrund der Verschiedenheit, und vor allem ein Hinweis auf Uneindeutigkeit, auf Vielfalt.

„Was sich différence schreibt, wäre also jene Spielbewegung, welche diese Differenzen, diese Effekte der Differenz, durch das ‚produziert‘, was nicht einfach Tätigkeit ist. Die différence, die diese Differenzen hervorbringt, geht ihnen nicht etwa in einer einfachen und an sich unmodifizierten, in-differenten Gegenwart voraus. Die différence ist der nicht-volle, nicht-einfache Ursprung der Differenzen.“ (Derrida 1988, 37)

Die *différance* als Ursache der Differenzen, die das abendländische Denken in Form von Gegensatzpaaren bestimmen, die in einem hierarchischen Verhältnis starr aufeinander bezogen werden können/müssen, eröffnet einen Raum, der darüber hinausgeht und die Dualität aufbricht. Und um der dekonstruktivistischen Methode zu folgen, reicht es nicht einfach aus, die Gegensatzpaare ihrer impliziten Hierarchien zu berauben und damit gleichsam zu neutralisieren, sondern es ist notwendig, den alten Blick, das alte Verständnis beizubehalten und gleichzeitig, in einer doppelten Bewegung, einer Spaltung, einen neuen Begriff einzuführen. Nur das Beibehalten des alten ermöglicht das Generieren des neuen Begriffs, der nur im Kontext des Alten denkbar ist.

„So gesehen kann man also in Bezug auf den Geschichtsbegriff wie in Bezug auf jeden anderen auch, keine einfache und augenblickliche Veränderung in Gang setzen oder gar einen Namen aus dem Wortschatz streichen. Man muss eine Strategie der textlichen Arbeit entwickeln, die der Philosophie immer wieder ein altes Wort entnimmt, um es anschließend von der Zeichnung zu lösen.“ (Derrida 1986, 26)

Die Dekonstruktion kann als Methode oder Werkzeug demnach dazu herangezogen werden, „versteckte“ binäre Oppositionspaare sichtbar zu machen und als ebensolche aufzuzeigen – damit wird aber immer auch die hierarchische Beziehung zwischen den begrifflichen Gegensätzen aufgedeckt und explizit gemacht, was ein neues Element in die konstruierte Hierarchie einbringt, eben weil offen gelegt wird, dass beide Begriffe durch die gegenseitige Abhängigkeit konstruiert sind, vor allem da meist ein Begriff „verdeckt“ ist, unterdrückt ist und der erste Schritt einer dekonstruktivistischen Lektüre immer das Explizitmachen beider Begriffe ist.

Diese Zuschreibungen sind somit nicht zementiert und festgefahren, sondern können durch die Offenlegung ihrer Mechanismen sozio-kulturelle Konstrukte wie eben z.B. Geschlecht, aber auch Rasse, Schicht, aufdecken und durch dieses Offenlegen in ihren Grundfesten erschüttern. Eben und vor allem auch die Bewegung der Sichbarmachung des verborgenen, verdrängten, ausgeschlossenen Teils des Gegensatzparts. Dieser Teil ist aber nicht einfach zugänglich, sondern zeigt sich in Brüchen, Unregelmäßigkeiten und Abweichungen des scheinbar geschlossenen Denkens und Wahrnehmens.

Derridas Ansatz ist ein sehr sprachlastiger Ansatz, der davon ausgeht, dass Materie, das Unsagbare zwar existiert, aber nicht über Sprache oder Denken aufgelöst werden kann. Sprache darf keinesfalls zum

„transzendentalen Signifikat erhoben [werden; denn da] wir über keine Sprache [verfügen], über keine Syntax und keine Lexik, die nicht an dieser Geschichte beteiligt ist, können [wir] keinen einzigen destruktiven Satz bilden, der nicht schon der Form der Logik den impliziten Erfordernissen dessen genügt hätte, was er gerade in Frage stellen wollte.“ (Derrida 1991, 18)

Sprache kann zwar nicht verlassen werden, aber durch das Zulassen anderer Einflüsse erweitert werden und die Dekonstruktion kann die Zusammenhänge zwischen Sprache und Materie aufdecken.

Nachdem die Dekonstruktion nun als mächtiges Werkzeug, als Methode vorgestellt wurde, möchte ich nun diese Methode konkretisieren und die mit ihr verbundenen möglichen Operationen vorstellen. Allerdings sind diese Operationen keine klar voneinander abgrenzbaren Analysewerkzeuge, sondern eher einzelne Elemente, die mehr oder weniger voneinander abgegrenzt werden können, auch wenn sie nicht einzeln, sondern immer nur miteinander verwoben angewandt werden.

#### **4.2.2. Operationen der Dekonstruktion**

In diesem Abschnitt werden die grundlegenden Operationen der Dekonstruktion als scheinbar voneinander abgegrenzt vorgestellt. Dazu beziehe ich mich auf Angehrn (2001, 245ff.), der unterschiedliche Operationen, die innerhalb der dekonstruktivistischen Arbeit durchgeführt werden, unterschieden hat.

##### *Dekonstruktion als Identitätskritik*

Dekonstruktion ist zunächst im ersten Schritt Destruktion, wobei Destruktion aber nicht einfach Zerstörung ist, sondern den Abbau von bislang Verdecktem, Verstecktem, Verschüttetem und damit aber immer zugleich auch schon – aufbauende, konstruierende – Sichtbarmachung meint.

„Es geht - bei Heidegger wie Derrida - darum, eine tradierte Begrifflichkeit, eine bestimmte Auffassungsweise zu kritisieren und zu zersetzen um - in einer anderen Denkform, über neue Begriffskonstellationen und Darstellungsformen - ein angemesseneres Verständnis zu ermöglichen. Nicht destruktiv, sondern rekonstruktiv und vernehmend verhält sich eine solche Re-Formulierung gegenüber der Sache, der Bedeutung eines Dokuments oder einer Geschichte.“ (Angehrn 2003, 246)

Diese Identitätskritik ist auf zwei voneinander abgrenzbaren Ebenen möglich, die zwei verschiedene Richtungen bei Dekonstruktion als Identitätskritik möglich machen (vgl. Angehrn 2003, 250):

- Falsche Identitäten, die eine Sache verdecken oder verzerren, sollen abgebaut, zerstört werden. Aufzulösen sind hier Einheitskonstrukte, die monolithisch erscheinen und scheinbar nur aus sich heraus bestehen. Dekonstruktion, die solche Konstrukte auflöst, ist mit Ideologiekritik und Kulturkritik verbunden.
- Dekonstruktion ist ein Sich-Abarbeiten an der Identität, die konstitutiv zur Bestimmtheit des Sprechens und Verstehens gehört, ein Verdeutlichen und Sichtbarmachen davon, dass Sprechen an sich ein Prozess des Identifizierens und damit auch des Schaffens einer konstituierenden Differenz gegenüber allem anderen ist.

### *Zerstreuung und Vervielfältigung*

Der Kritik an der Identität wird mit der Vervielfältigung der Deutung verbunden. Damit verweist jede Neu-Interpretation selbst schon wieder darauf, nur eine von vielen möglichen zu sein.

„Dekonstruktion ist eine Interpretation, die nicht den Sinn in seiner originalen Bestimmtheit erfassen, sondern ihn in der Vielfalt seiner Lesarten entfalten will.“ (Angehrn 2003, 251)

Damit ist dekonstruktive Interpretation ein konstruierendes Neu-Schreiben des Textes.

### *Neukonstellation von Gegensätzen*

Die Arbeit an Gegensätzen ist Hauptdimension der dekonstruktivistischen Arbeit: innen/außen, Text/Kontext, Zentrum/Rand, Bedeutung/Genealogie – sind Ansatzpunkte einer solchen Arbeit. Im Zentrum dieser Analysen steht die Suche nach einem erweiterten, anderen und veränderten Verstehen. Dekonstruktion assoziiert sich hier mit anderen Versionen des Diskurses über die Macht, die in kulturellen Prägungen die Effekte von Bemächtigung, Unterdrückung und Ausschließungen erkennen. Dekonstruktion ist nach der Hinsicht Wiederaneignung eines Verdrängten. Das Verdrängte ist hier im Sinne der psychoanalytischen Begriffsverwendung gemeint, wobei hier „das Verdrängte“ verwendet wird, um das von einem System Ausgegrenzte, Ausgeschlossene zu benennen, das im System selbst aber eben über seinen Ausschluss nachhaltig wirksam ist (Angehrn 2003, 256ff.).

### *Die Ausweitung der Rede*

„Dekonstruktion ist Arbeit am Text und mit dem Text. Sie vollzieht sich als eine Bewegung, die sich zugleich am Text selbst, an seinen Strukturen und Merkmalen festmacht, die einer Verschiebung, einer Umkehrung und Neukonstellierung der Beziehungen im Text selbst folgt.“ (Angehrn 2003, 261)

Dekonstruktive Lektüre geht zentral davon aus, dass in jedem Reden und Schreiben das intendierte Thema und das objektiv Gesagte auseinander klaffen, nicht exakt miteinander zur Deckung gebracht werden können. So ist es schon auf Grund der Teilhabe und Teilnahme an einer Sprache, über deren Ressourcen kein Autor/keine Autorin autark verfügt, so, dass jede Aussage immer mehr, weniger oder anderes sagt als das, was die/der Sprechende sagen wollte.

Genau an diesem Punkt knüpft die Hauptkritik an der Dekonstruktion an, da so in Frage gestellt wird, in wieweit ein Text literarisch oder wissenschaftlich, fiktional oder nicht-fiktional ist und damit wird die Objektivität, die Referenz und der Wahrheitsanspruch von Texten zur Debatte gestellt. Die Kritik an der Dekonstruktion hat vor allem auch die Auflösung und Transzendierung dieser Grenzen angeprangert. Worauf die Dekonstruktion allerdings unzweifelhaft mit Recht hingewiesen hat ist, dass jedes Schreiben, jeder Text, Ausdruck eines Sprechakts ist, der nicht als reine Ansammlung von Worten

gelesen werden kann, sondern immer auch Frage, Behauptung, Erwähnung, Überredung ist (vgl. Angehrn 2003, 264).

### *Selbstreferenz des Textes*

Sprache verweist immer mehrdeutig, missverständlich auf sich selbst, in einem unabschließbaren Prozess, der nie vollständig transparent gemacht werden kann.

„Wenn wir die enge Rückbindung der Dekonstruktion an den Text, den sie analysiert, aufgezeigt haben, so verband sich damit die Vorstellung, daß die Dekonstruktion gleichsam an eine Bewegung und eine Reflexion anschließt, die im Text selbst stattfindet. Die aktuelle oder potentielle Selbstreferenz des Textes wird zum Angel- und Ansatzpunkt der Dekonstruktion. Sie achtet darauf, wie Texte sich selbst kommentieren, wie sie die eigene Beschreibungsform, sei es implizit, reflektieren und korrigieren, wie sie gegen die Linie ihrer zentralen Beschreibung einen Nebendiskurs installieren, welcher die Resultate jener Beschreibung modifiziert oder widerruft usw.“ (Angehrn 2003, 266)

Dekonstruktion erscheint bis jetzt als Werkzeug der Textanalyse, mit dessen Hilfe ein anderes, uneindeutigeres Verständnis, das mehr Raum für Ambivalenzen und Widersprüche lässt, möglich ist. Dieses Potenzial dekonstruktivistischen Arbeitens wurde – und wird – auch im Kontext feministischer Analysen genutzt, was im nächsten Abschnitt deutlich werden wird.

### **4.3. De/konstruktion als konstruktivistische, feministische Methode**

Die befreiende Wirkung des konstruktivistischen Ansatzes in der Wissenschaft zeigt sich vor allem darin, dass es vor dem Hintergrund der Ausgangsposition, dass Wahrnehmungen immer auch in einem sehr komplexen Prozess konstruiert werden, nicht mehr möglich ist, von einem bestimmten, unhinterfragbaren „Naturzustand“ und biologisch bedingten Tatsachen auszugehen. Die Dekonstruktion zielt darauf ab, bestimmte, vor allem auch gesellschaftliche Phänomene als soziale Konstrukte zu enttarnen.

Innerhalb der *Feministischen Theorie* ist diese Idee der Sichtbarmachung von konstruierten Zuschreibungen zentral und als Ausgangspunkt befreiend, da es so nicht länger möglich ist, eine essentialistische Position als Begründung für unterschiedliche Positionen, die Männer und Frauen innerhalb eines sozialen Systems einnehmen, heranzuziehen:

„Im ethnomethodologisch-wissenssoziologisch inspirierten Feld der Sex-Gender-Diskussion steht die Frage nach den (Ethno-)Methoden der Konstruktion von Männlichkeit und Weiblichkeit, von Frauen und Männern im Mittelpunkt: Wie werden ‚Frauen‘ und ‚Männer‘ gedacht und wahrgenommen, wie präsentieren Individuen sich als weiblich oder männlich, welche Eigenschaften werden ihnen zu- oder abgesprochen, in welchen Prozessen vollzieht sich im Alltagsleben die Blau- bzw. Rosafärbung von Personen, Räumen, Gegenständen, Praxisfeldern?“ (Becker-Schmidt/Knapp 2000, 73)

Innerhalb der *Feministischen Theorie* ist Judith Butler (1991, 1997) sicherlich die bekannteste Vertreterin des dekonstruktivistischen Ansatzes und mit eben diesem Ansatz steht sie im Mittelpunkt einer heftigen Kontroverse, die die *Feministische Theorie* der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts beherrscht hat. Kritik an Judith Butlers Texten kommt aus zwei unterschiedlichen Positionen: Zum einen wird kritisiert, dass die Abschaffung des Subjekts „Frau“ fatale Konsequenzen für politische Positionen mit sich bringt, da es dann eben nicht mehr möglich ist, als Kollektiv mit gleicher Identität aufzutreten, zum anderen wird Butler vorgeworfen, sich zu sehr auf den Aspekt der Sprache zu konzentrieren und die Leiblichkeit und Körperlichkeit des Erlebens von Identität außer acht zu lassen.<sup>105</sup>

#### 4.4. Die (Un)Ordnung des Diskurses<sup>106</sup> – Foucault, Macht und Wissen

„In den Diskurs, den ich heute zu halten habe, und in die Diskurse, die ich vielleicht durch Jahre hindurch hier werde halten müssen, hätte ich mich gern verstohlen eingeschlichen. Anstatt das Wort zu ergreifen, wäre ich von ihm lieber umgarnt worden, um jedes Anfangens enthoben zu sein. Ich hätte gewünscht, während meines Sprechens eine Stimme ohne Namen zu vernehmen, die mir immer schon voraus war: ich wäre es dann zufrieden gewesen, an ihre Worte anzuschließen, sie fortzusetzen, mich in ihren Fugen unbemerkt einzunisten, gleichsam, als hätte sie mir ein Zeichen gegeben, indem sie für einen Augenblick aussetzte. Dann gäbe es kein Anfangen. Anstatt der Urheber des Diskurses zu sein, wäre ich im Zufall seines Ablaufs nur eine winzige Lücke und vielleicht sein Ende.“ (Foucault 1998, 9)

Die Diskursanalyse ist die Methode, die Foucault (1973, 1998) entwickelt und angewandt hat, um zu zeigen, dass der Mensch nicht aus sich heraus und für sich allein existiert, sondern sich durch historisch bedingte, sozio-kulturelle Prozesse konstruiert und konstituiert, wobei die Erfahrungen, die der Mensch

---

<sup>105</sup> Als Beispiele für Kritik am Ansatz Judith Butlers sei exemplarisch hingewiesen auf: Duden (1993), Lindemann (1993)

<sup>106</sup> Um begriffliche Klarheit gleich vorweg zu schaffen, sei an dieser Stelle klargestellt, dass der Begriff „Diskurs“ im Kontext meiner Arbeit in Anlehnung an die Erarbeitung des Begriffes durch den französischen Philosophen Michel Foucault verwendet wird – diese Verwendung ist klar unterschiedlich zur Verwendung des Begriffes „Diskurs“, wie er vom deutschen Philosophen Jürgen Habermas in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht wurde. Der Diskursbegriff nach Habermas meint, kurz gesagt, eine Debatte unter gleichen in einem herrschaftsfreien Raum und knüpft an die Denktradition der Aufklärung an, während bei Foucault vor allem der Strukturalismus, Epistemologie und die Schriften Nietzsches wie die postmodernen Theoretiker zu seinen Einflüssen gezählt werden können.

sammelt und vor allem deren Deutungen ebenso historisch bedingte, sozio-kulturell geformte Diskurse<sup>107</sup> sind. Das, was das einzelne Subjekt an Erfahrungen machen kann und vor allem, wie diese Erfahrungen wahrgenommen und bewertet werden, hängt vom jeweiligen Kontext ab, der historisch und kulturell bedingt ist. Ein Diskurs enthält Deutungsmuster, die definieren, wie die Welt wahrgenommen wird und drückt sich auf allen Ebenen des Erlebens aus – sowohl auf der Ebene des Handelns als auch auf der kognitiven Bedeutungs- und Verständnisebene. Die beiden entscheidenden Momente, die sich nach Foucault (vgl. 1998, 15ff.) in einem Diskurs aufeinander bezogen materialisieren, sind Macht und Wissen – diskursives Wissen tritt als Wahrheit auf, und diese „Wahrheit“ bedingt durch den damit verknüpften absoluten Wahrheitsanspruch das diskursinhärente Machtmotiv (vgl. Fink-Eitel 1990, 92ff.). Macht im Sinne Foucaults (vgl. Fink-Eitel 1990, 7ff.) ist allerdings kein einseitiges, unterdrückendes Phänomen, sondern in allen Bereichen des Lebens verankert – im Privaten, wie im Politischen, am Arbeitsplatz ebenso wie in der Freizeit. Und Macht beinhaltet immer schon das Moment des Widerstandes – jeder Diskurs bedingt und enthält immer schon seinen Gegendiskurs.<sup>108</sup> „Diskurs“ ist immer auch ein individueller Diskurs – ein Diskurs lässt sich nicht auf ein Allgemeines reduzieren, sondern muss als Einzelnes gesehen werden, wobei es aber ständig verschiedene Diskurse gibt, die nicht nur historisch nach-, sondern durchaus auch nebeneinander existieren können.

„Diskurse sind multipel schon in ihrer Synchronie, zeitgleich existierende symbolische Ordnungen unterstehen nicht einer und derselben Formationsregeln.“ (Foucault 1973, 18)

Ganz im Unterschied zu Derrida ist Foucault niemals „nur“ Philosoph, sondern immer auch Historiker und Gesellschaftstheoretiker – die Fragestellung, die sein Werk, das durch seinen frühen Tod fragmentarisch geblieben ist, durchzieht und die unterschiedlichen Themenkreise, mit denen er sich beschäftigt, zusammenhält, ist die nach dem menschlichen Subjekt im Bedingungskreis der Macht- und Wissensgeschichte. Die theoretischen Disziplinen, mit denen er arbeitet, sind zum einen die Genealogie, die Theorie der Machtpraktiken, und zum anderen die Archäologie, die Theorie der Diskurs- und Wissensformen, die miteinander verknüpft sind (vgl. Fink-Eitel 1990, 9).

Die besondere Betonung der historischen und sozialen Kontextualität eines Diskurses bedingt die besondere Berücksichtigung dieser Faktoren in der annähernden Analyse eines Diskurses:

---

<sup>107</sup> Das Wort „Diskurs“ selbst ist im Deutschen ein Fremdwort – im Französischen ist die Bedeutung des Wortes intuitiv klarer und einfach zu fassen, da „le discours“ eine Rede, Ausführung, Ansprache bezeichnet. So, wie dieses Wort bei Foucault verwendet wird, meint es allerdings immer mehr – eher eine Ansammlung von Reden und die Interaktion unterschiedlicher, einzelner Reden, wobei auch gesagt werden muss, dass der Begriff „Rede“ selbst weit gefasst wird und nicht nur einen Teil eines Gesprächs bezeichnet.

<sup>108</sup> Der Ort, der den Widerstand gegen diskursivierende, individualisierende und subjektivierende Praktiken ermöglicht, der es ermöglicht, der Macht des Sexualitätsdispositives, der Biomacht und der Disziplinen, Widerstand entgegenzusetzen, ist nicht das Begehren, sondern sind die Körper und die Lüste (vgl. Fink-Eitel 1990, 93).



Es gilt zu fragen, aus welchen Positionen heraus bestimmte Aussagen gemacht werden und mit welcher Autorität sie vertreten werden ebenso wie die Frage danach, mit welcher Autorität die Person des/der Sprechenden und des/der Schreibenden in Verbindung gebracht wird und welche medialen Ressourcen zur Verfügung stehen. Besonders im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen auch immer die Entstehungsprozesse, Entwicklungen und Fortsetzungen, d.h. eigentlich die Suche nach den Regelmäßigkeiten eines konkreten Diskurses und die Untersuchungen der diskurskonstituierenden Bedingungen.

Die Diskursanalyse war zunächst eine nicht explizit ausformulierte, primär in der Anwendung entwickelte Methode, die Foucault in seinen historischen Untersuchungen anwandte.<sup>109</sup> Die systematische Auseinandersetzung und die Erarbeitung tragfähiger Analysebegrifflichkeiten erfolgt in den Werken „Archäologie des Wissens“ (Foucault 1973) und „Die Ordnung des Diskurses“ (Foucault 1998). Ein Diskurs ist Instrument, Gegenstand und Produkt der öffentlichen Auseinandersetzung, getragen von denen, die Zugang zur Öffentlichkeit haben und Gemeinschaften repräsentieren. Träger solcher diskursiven Auseinandersetzungen sind demzufolge z.B. PolitikerInnen, einflussreiche JournalistInnen, bekannte Intellektuelle u.ä. Über diese Diskurse wird der öffentliche Raum strukturiert und reglementiert.

„Die Hypothese, die ich heute abend entwickeln möchte, um den Ort – oder vielleicht das sehr provisorische Theater – meiner Arbeit zu fixieren: Ich setze voraus, dass in jeder Gesellschaft die Produktion des Diskurses zugleich kontrolliert, selektiert, organisiert und kanalisiert wird – und zwar durch gewisse Prozeduren, deren Aufgabe es ist, die Kräfte und die Gefahren des Diskurses zu bändigen, sein unberechenbar Ereignishaftes zu bannen, seine schwere und bedrohliche Materialität zu umgehen.“ (Foucault 1998, 10f.)

Jenseits des Diskurses und damit zugleich den Diskurs und den Ort des Widerstands konstruierend sind die verbotenen, ausgeschlossenen, verworfenen Elemente – der Diskurs ist demnach kein transparenter, offener und neutraler Ort, sondern verbunden mit den Elementen der Macht und des Wissens. Diese Begrenzung des Diskurses, die den Diskurs um ein kontrollierendes Element erweitert, entwickelt Foucault in „Die Ordnung des Diskurses“. Diese Kontrollmechanismen ergänzen die schon in „Archäologie des Wissens“ beschriebenen Begrifflichkeiten, die einen Diskurs bestimmen oder eher vielmehr erst konstituieren: Diskurse können in vier diskursive Formationen untergliedert werden, nämlich die Formation der Gegenstände, der Äußerungsmodalitäten, der Begriffe und der Strategien.

---

<sup>109</sup> Inhaltlich beschäftigte sich Foucault vereinfachend gesagt mit den ausgeschlossenen, an den Rändern des Diskurses stattfindenden Praktiken wie z.B. der Geschichte der Entwicklung des Wahnsinns oder der Entstehung von Gefängnissen.

„Unter Formationssystem muss man also ein komplexes Bündel von Beziehungen verstehen, die als Regel funktionieren: Es schreibt das vor, was in einer diskursiven Praxis in Beziehung gesetzt werden musste, damit diese sich auf dieses oder jenes Objekt bezieht, damit sie diese oder jene Äußerung zum Zuge bringt, damit sie diesen oder jenen Begriff benutzt, damit sie diese oder jene Strategie organisiert. Ein Formationssystem in seiner besonderen Individualität zu definieren, heißt also, einen Diskurs oder eine Gruppe von Aussagen durch die Regelmäßigkeit einer Praxis zu charakterisieren.“ (Foucault 1973, 108)

Im gemeinsamen Zusammenspiel definieren sie einen Diskurs – sie legen fest, was Gegenstand des Diskurses ist, wie dieser diskursive Gegenstand gebraucht und reglementiert wird, ebenso wie sie bestimmen, nach welchen Regeln ein spezifischer Diskurs funktioniert. Folgerichtig ist es demnach ein Anliegen der Diskursanalyse im Bewusstsein, dass ein Diskurs immer viel zu umfangreich ist, um ihn vollständig zu analysieren, die Konstruktion von Sinnggebung, von Wahrheitszuschreibung und von Ausschlussmechanismen nachzuzeichnen, wobei die Sprache, der Diskurs an sich als Gebrauch und Nutzung der Sprache immer mit gesellschaftlichen Realitäten in Zusammenhang zu sehen ist.

Wenn davon ausgegangen werden kann, dass es etwas anderes als den Diskurs gibt, quasi einen neutraleren Ort der Beobachtung, und/oder jeder Diskurs immer schon ein Element des Widerstands in sich trägt, wie kann dann praktisch der totalisierenden innerdiskursiven Tendenz entgegen getreten werden, welche Methoden verhindern, das Sich-völlig-im-Diskurs-verhaftet-Bleiben?

„[...] man muss unseren Willen zur Wahrheit in Frage stellen; man muss dem Diskurs seinen Ereignischarakter zurückgeben; endlich muss man die Souveränität des Signifikanten aufheben.“ (Foucault 1998, 33)

Aus diesem Grund schlägt Foucault vor, folgende methodische Grundsätze anzuwenden:

das Prinzip der Umkehrung, das Prinzip der Diskontinuität, das Prinzip der Spezifität und das Prinzip der Äußerlichkeit. Davon abgeleitet ergeben sich vier Begriffe, die die regulativen Prinzipien der Analyse sind – nämlich die Begriffe des Ereignisses, der Serie, der Regelmäßigkeit und der Möglichkeitsbedingung (vgl. Foucault 1998, 35). Der Grundgedanke der „Archäologie des Wissens“ ist der methodologische Grundgedanke, dass es notwendig ist, sich auf das Freilegen der Regelmäßigkeiten innerhalb der Aussagen eines Diskurses zu konzentrieren, um so die diskurskonstituierenden und diskurskonstruierenden Regeln offenzulegen. Zugleich sollen aber auch die damit verknüpften Machtpraktiken, die die Strukturen des Diskurses bestimmen, offengelegt werden. Das Forschungsinteresse Foucaults liegt in der Folge in der Analyse der Beschränkungen und Begrenzungen von Diskursen.

Die ForscherInnen, die mit der an Foucaults Theorie angelehnten Diskursanalyse arbeiten, arbeiten immer auch mit dem Anspruch die Formationsregeln und Ausschlussmechanismen eines Diskurses ein

Stück weit offen zu legen – d.h. sie beanspruchen für sich immer auch eine Position nicht innerhalb des Diskurses oder eher nicht nur innerhalb des Diskurses, sondern immer auch ein Stück weit davon entfernt, am nahezu mythischen Ort des Widerstands. Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass für die ForscherInnen die Gefahr besteht, sich innerhalb des zu analysierenden Diskurses zu verlieren – besonders wichtig ist für die ForscherInnen deswegen immer die Wahrung einer kritischen inneren Distanz, die natürlich leichter aufzubauen ist, so der Forschungsgegenstand räumlich und/oder zeitlich entfernte Diskurse sind.

#### **4.5. Verknüpfung von Dekonstruktion und Diskursanalyse**

Nachdem beide Methoden jetzt vorgestellt worden sind und auch ihre konkrete Anwendung erläutert wurde, bleibt noch die Frage nach dem Ort ihrer Verknüpfung zu beantworten. Dazu möchte ich nochmals in Erinnerung rufen, wie die konkrete Vernetzung beider Methoden aussehen soll.

Was die Verbindung beider Methoden mit sich bringt, ist die Möglichkeit, zum einen sehr textnahe arbeiten zu müssen, um die im Text implizit vorhanden Mehrdeutigkeiten sichtbar zu machen, Widersprüche aufzuzeigen und Neu-Interpretationen formulieren oder andeuten zu können, und zum anderen Diskurse und damit Bedingtheiten und Kontextualitäten an konkreten Punkten einfließen zu lassen.

Die beiden Methoden werden also fließend ineinander übergehen und als wechselseitige Ergänzung im Sinne eines „Methodenkoffers“ verwendet werden, je nachdem, was die konkreten Fragestellungen und Zwischenschritte sind.

## 5. Return on Forschungsleitende Fragestellungen:

### Protokoll der (un)möglichen Begegnung von Gender und Charisma

Ziel dieses Abschnitts ist es, die zwei vorab ausgearbeiteten Stränge, zum einen, also Texte der *Charismatischen Führungstheorien*, zum anderen begriffliche Analysewerkzeuge der *Feministischen Theorie*, Geschlecht und (vergeschlechtlichte) Sexualität, miteinander zu verknüpfen. Die Linie der Verwebung wird definiert durch die zu Beginn der Arbeit entwickelten forschungsleitenden Fragestellungen, die vor allem die Ebenen der Untersuchung<sup>110</sup> festschreiben.

Ich möchte im ersten Schritt daran erinnern, dass die Methoden, die zur Anwendung kommen werden, die Methoden der Dekonstruktion und der Diskursanalyse sind.

„Diskursanalytiker untersuchen Texte, und zwar im Hinblick auf deren Aufbau, auf deren Funktionen in unterschiedlichen Kontexten und auf deren Widersprüchlichkeiten.“ (Parker 2000, 546)

Die Diskursanalyse richtet ihren Fokus auf die Untersuchung historisch-gesellschaftlicher Bedingtheiten und untersucht, wie die normbildenden Kräfte Wert konstituieren. Es wird analysiert, an welchem Ort Widerstände gegen den normativen Diskurs zu finden sind und wie die Wechselwirkungen zwischen den Widerständen und den geltenden Normen aussehen.

Dekonstruktion ist eine spezifische Form der Textlektüre.<sup>111</sup> Sie setzt als Methode bei den Texten und den darin vorgegebenen Konstrukten und Sinndeutungen an.

„Es geht um eine bestimmte Art und Weise, mit philosophischen Texten, Themen und Fragen umzugehen, welche deren überlieferte Gestalt und Traditionsstränge destabilisiert und desorganisiert, sie in Unruhe und Bewegung versetzt, dadurch aber auch weiterzutreiben, zu hinterfragen und neu zu formieren erlaubt.“ (Angehrn 2003, 237)

Die folgende Analyse der Texte der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* wird sich beider Methoden oder vielmehr Werkzeuge bedienen – so wird es möglich, den Entstehungskontext dieser Arbeiten in die

---

<sup>110</sup> Die Ebenen der Untersuchung sind: Geschlecht im Sinne von biologischem Geschlecht der AutorInnen und der befragten Führungskräfte, geschlechtsspezifische Sprachverwendung in den Texten als sichtbarste Ebene der Geschlechterdifferenz sowie Verschränkungen von „männlich“ bzw. „weiblich“ konnotierten Verhaltensweisen als Ebene der Geschlechtsrollenzuschreibungen und abschließend die Ebene der Archetypen als unbewusste Wahrnehmungsstrukturierungskategorien.

<sup>111</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Methode der Dekonstruktion die Grenzen traditionell wissenschaftlichen Schreibens und literarischer Werke, zwischen fiktionalen und nicht-fiktionalen Texten verwischt. Das führt zu einem Verschwimmen der Objektivität, der Referenz und des Wahrheitsanspruchs. Die Kritik an der Dekonstruktion bezieht sich nicht zuletzt auf diese Diffusion der Grenzen und die damit verbundene Un-Eindeutigkeit (vgl. Habermas 1985).

Analyse mit einzubeziehen und zugleich sehr nah am Text selbst zu arbeiten und die darin enthaltenen Konstrukte zu erweitern.

Im Folgenden wird zunächst die Auswahl der Texte nachvollziehbar gemacht, in dem die Kriterien der Textauswahl offen gelegt werden. Danach wird das Forschungsfeld im Sinne der zu bearbeitenden Texte dargestellt ebenso wie die zu bearbeitenden Forschungsfragen konkret mit den zu bearbeitenden Texten und den Schnittstellen mit der feministischen Theorie, die erforscht werden, skizziert werden.

Die Grundlage zur Auswahl der Texte wird durch folgende Kriterien definiert:

- Nachhaltige Wirkungen über das rein akademisch-wissenschaftliche Feld hinaus, d.h. die Texte haben an sich selbst den Anspruch das Phänomen „Führung“ auch in der konkreten alltäglichen Praxis zu messen.
- Gemeinsam decken die Texte ein breites Spektrum unterschiedlicher Methoden ab, die in der Führungsforschung bzw. der empirischen sozialwissenschaftlichen Forschung zum State of the Art gehören (Testentwicklung, unstrukturierte bzw. narrative Interviews, Literaturanalysen).
- Die Fokussierung der ausgewählten Texte liegt tendenziell eher auf Seite der Führenden, da entlang der entwickelten Forschungsfragen untersucht werden soll, ob die den Führenden zugeschriebenen Eigenschaften und Verhaltensweisen geschlechtsspezifische Konnotationen enthalten.
- Steyrer (1995) enthält eine explizite Auseinandersetzung und Bearbeitung der Archetypen von Führung und wurde ausgewählt, da es Archetypen als unbewusste Ab- und Vorbilder von konkreten Wahrnehmungen ermöglichen, eine zusätzliche Ebene der Betrachtung mitzubearbeiten.
- Nicht alle Texte eignen sich gleichermaßen zur Beantwortung – bzw. zur Formulierung einer von vielen möglichen Antworten auf alle drei Forschungsfragen. Daher werde ich zu Beginn jedes Kapitels nochmals die daran anschließend konkreten Textobjekte und deren Auswahlkriterien bzw. Ausschlusskriterien vorstellen.

Konkret bedeuteten die im vorhergehenden Absatz dargestellten Kriterien der Textauswahl Folgendes für die inhaltliche und methodische Strukturierung:

Forschungsfeld im Sinne von „Welche Texte werden jetzt bearbeitet und bilden damit den exakten Forschungsgegenstand?“ sind folgende Texte, die im Rahmen der Vorstellung der *Charismatischen* und/oder *Transformationalen Führungstheorien* im Kapitel 3.2. dieser Arbeit bearbeitet wurden:

die Führungstheorie von Bass (1986 – „Charisma entwickeln und zielführend einsetzen“) die Arbeiten von Tichy/Devanna (1995 - „Der transformationale Leader: Das Profil der neuen Führungskraft“),

Bennis/Nanus (1992 - „Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens“), Conger/Kanungo (1987 - „Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings“, 1998 - „Charismatic Leadership in Organizations“) und Steyrer (1995 – „Charisma in Organisationen: Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung“).

Die Arbeiten von House (1977, 1993, 1995, 1997) werden nicht bearbeitet, da das Werk von House einem kontinuierlichen Veränderungsprozess und stetigen Weiterentwicklungsschritten unterliegt und es aus diesem Grund nicht möglich ist, eine sehr textnahe Analyse ausgehend von den entwickelten forschungsleitenden Fragestellungen, in welcher diese Prozesse adäquat nachgebildet werden, durchzuführen.<sup>112</sup>

Die Vorgehensweise ist die, dass im ersten Abschnitt dieses Kapitels Schritt für Schritt die einzelnen Forschungsfragen, die jeweils an die Texte gestellt werden, vorgestellt werden und danach transparent gemacht und offen gelegt wird, wie nachfolgend vorgegangen wird. Als Abschluss werden dann die einzelnen Ergebnisse nochmals zusammengefasst. Der Bezugsrahmen der Analyse ist auf der einen Seite durch die ausgewählten Texte und die Methode definiert und orientiert sich auf der anderen Seite an den erkenntnisleitenden Fragestellungen, die wiederum an den Verknüpfungspunkten zweier Wissenschaftsfelder, nämlich der *Feministischen Theorie* und der *(Neo)charismatischen Führungsforschung* liegen. Die Komplexität und Vieldeutigkeit der Forschungsfragen wird auf konkret bearbeit- und beantwortbare Fragen heruntergebrochen, die jeweils auch wieder in ihrer Zielsetzung und Strukturierung sowie ihrer Eingewobenheit in den Problemhintergrund explizit gemacht werden.

Im Sinne einer klareren Strukturierungen, gleichsam als roter Faden werde ich folgende Rahmenstruktur an den Anfang und das Ende der Arbeit an einer einzelnen Forschungsfrage stellen:

- Einleitende Darstellung des Problemhintergrundes
- Darstellung der Ziele und Klarlegung der Gründe für die Wahl der Ziele
- Die Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt am Ende des Kapitels 5., auch im Sinne einer kritischen Würdigung.

Anhand dieses Rahmens erfolgt die Arbeit mit den Texten entlang der konkreten Forschungsfragen, wobei diese Auseinandersetzung eben mit den Werkzeugen der Dekonstruktion und der Diskursanalyse erfolgt, d.h. es geht um das Auffinden von Spuren im Text, um das Nachspüren von Sinngebilden und um die Suche nach neuen Deutungsmöglichkeiten und Interpretationen – damit sollen Vielfalt und Un-

---

<sup>112</sup> Einzig im Rahmen der Auseinandersetzung mit der ersten Forschungsfrage wird ein bestimmtes Werk von House herangezogen.

Eindeutigkeit erreicht werden und starre Zuschreibungen sollen sichtbar und damit auch in ihrer eigenen Widersprüchlichkeit deutlich gemacht werden.

Die forschungsleitenden Fragestellungen beziehen sich auf unterschiedliche Ebenen von Geschlecht und adressieren verschiedene Aspekte der Texte. Insgesamt sollte entlang dieser Fragestellungen eine Granularität vom Offensichtlichen zum Verborgeneren nachvollzogen werden.

- Welche Konstruktionen von Sex/Gender finden sich im charismatischen Führungsdiskurs und auf welche Weise findet die Kategorie „Geschlecht“ Eingang in den charismatischen Führungsdiskurs? Diese Ebene handelt vom bewussten, konkreten Einfließen der Kategorie „Geschlecht“ in die Texte und ist eine reflexive Auseinandersetzung mit den textuellen Orten, an denen Frauen zu finden sind bzw. an die sie von den AutorInnen gesetzt werden und/oder von diesen wahrgenommen werden. In der Analyse werden die konkreten Fragestellungen in Zusammenhang mit feministischer Forschung zu den angrenzenden Themengebieten gebracht: Konkret bedeutet das in einem ersten Schritt die Untersuchung der Schreibweise der AutorInnen vor dem Hintergrund geschlechtsspezifischer Sprachverwendung und den Erkenntnissen der feministischen Sprachwissenschaft. Danach wird untersucht, ob Geschlecht eine Kategorie im Forschungsdesign ist und in die Konzeption der jeweiligen Untersuchungen, die die Grundlage der zu analysierenden Texte bilden, einfließt.
- Ist Charisma, so wie es in den ausgewählten Texten konzipiert wird, eine rein männliche Eigenschaft? Oder, klarer gefragt, ist dieses als „männlich“ konzipiert? Dieser Abschnitt handelt als nächster Schritt nicht mehr von der Wahrnehmung und Sichtbarkeit von Frauen und dem Umgang mit der Kategorie „Geschlecht“, sondern dient der Auseinandersetzung mit den impliziten geschlechtskonnotierten Rollenstereotypen, die der Konzeption von Charisma in den Texten zu Grunde liegen. Damit geht es nicht mehr um mehr oder weniger konkrete „Frauen“, sondern um Stereotypen zu „Weiblichkeit“ und mögliche geschlechtsspezifische Zuschreibungen. Dazu wird analysiert, ob sich in der Konzeption von Führung, wie sie sich in den Texten präsentiert, Assoziationen zum traditionell „Männlichen“ finden lassen. Ein besonderer Schwerpunkt hierbei liegt auf der „Vision“, einem Kernpunkt der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* als einer Manifestation des Primats der Sichtbarkeit<sup>113</sup>, das in der *Feministischen Theorie* definiert worden ist und dem engen Zusammenhang von Weiblichkeit mit Mütterlichkeit vor dem Hintergrund der in den Texten aufgefundenen Kategorie der „Fürsorglichkeit“. „Fürsorglichkeit“ bildet hier einen

---

<sup>113</sup> Besonders der „französische Differenzfeminismus“ (mit den auch in den Abschnitten 2.2.2.2. bzw. 2.2.2.3. vorgestellten Vertreterinnen Hélène Cixous und Luce Irigaray) bearbeitet die spezifische Beziehung zwischen Männlichkeit und Sichtbarkeit und dem Weiblichen als dem Nicht-Sichtbaren, dessen bevorzugte Sinnesqualität eine andere ist. Und dieses Dogma der männlichen Sichtbarkeit definiert auch die Art des Schreibens und davon ausgehend das „weibliche“ Schreiben in Abgrenzung dazu.

Kristallisationspunkt für die Verknüpfung der damit verbunden weiblichen Geschlechtsrollenzuschreibungen vor dem Hintergrund der männlich besetzten Führungsthematik. Zu diesem Thema gibt es in der *Feministischen Theorie* eine Auseinandersetzung mit einer spezifisch „weiblichen“ Ethik (Gilligan 1984), auf die in der Analyse eingegangen wird. Zum anderen werde ich herausarbeiten, dass damit hauptsächlich ein bestimmtes Bild von Weiblichkeit, nämlich das der Mutter<sup>114</sup>, festgeschrieben wird. Insgesamt verfolgt dieser Abschnitt eine Doppelstrategie: Zum einen wird gezeigt, welche geschlechtlich konnotierten Bedeutungshorizonte hinter Begriffen wie „Vision“ liegen und welche Anknüpfungspunkte es gibt, zum anderen wird nachvollziehbar, welche Bilder von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ in den Texten festgeschrieben werden.<sup>115</sup> Dazu werden in diesem Abschnitt vorab die klischeehaften Zuschreibungen von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“<sup>116</sup> vorgestellt.

- Sind Archetypen rein männliche Bilder?

Die geschlechtlichen Implikationen, die in die Entwicklung der Archetypen einfließen, werden hier sichtbar gemacht.

Gemeinsam decken diese drei Fragen, die an die Texte gestellt werden, die Kategorie „Geschlecht“ auf unterschiedliche Art und Weise ab und erlauben einen Eindruck der Komplexität dieser Kategorie, die jede Auseinandersetzung mit „Geschlecht“ begleitet und die die Widersprüchlichkeit dieser Kategorie offen legt. Um die Kategorie „Geschlecht“ in ihrem jeweiligen Bedeutungshorizont fassen zu können, werden an den jeweiligen Verknüpfungspunkten Konzepte der *Feministischen Theorie* als Grundlage für die Analyse explizit gemacht und damit als jeweilige Bezugspunkte nachvollziehbar.<sup>117</sup> Der Rahmen der Forschungsfragen wird somit abgesteckt von den Eckpunkten *Feministische Theorie* und (Neo)charismatische Führungstheorie, die mithilfe der Methode der Dekonstruktion, die den dritten Eckpunkt darstellt, miteinander in Bezug gesetzt werden. Als Kristallisationscluster dienen Begriffe und Konzepte, die sowohl in der *Feministischen Theorie* als auch in der Führungstheorie explizite

---

<sup>114</sup> Hier werde ich auf die Konzeption von Weiblichkeit als Mütterlichkeit von Julia Kristeva (1989) eingehen.

<sup>115</sup> In diesem Abschnitt wird die gegenseitige Abhängigkeit der vordergründigen Gegensätze von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ als binäres Oppositionspaar deutlich. Damit werden die doppelten Schritte der Dekonstruktion nach Derrida deutlich: Zunächst wird aufgedeckt, wie Weiblichkeit Männlichkeit erst erzeugt, wie beides gegenwärtig ist, um dann in einem nächsten Schritt die Vielzahl der gegenseitigen widersprüchlichen Verweisungen ausschnittsweise und exemplarisch sichtbar zu machen (vgl. Wartepfuhr 2000, 145).

<sup>116</sup> Dazu verweise ich auf den sog. „BEM-Geschlechtsrollenorientierungstest“ (vgl. Bem 1974, 1981, Schneider-Dücker/Kohler 1988), der ein empirisch fundiertes Werkzeug ist, das unterschiedliche Eigenschaften jeweils als „männlich“, „weiblich“ oder „androgyn“ wertet. Ich verwende bewusst die in diesem Test beschriebenen Geschlechtsstereotypen, da sie empirisch getestete Zuschreibungen von „männlich“ und „weiblich“ enthalten.

<sup>117</sup> Mit der Methode der Dekonstruktion verknüpft ist die Tatsache, dass in der Analyse das, was am Rande der Texte und nicht in deren Zentrum liegt, in den Mittelpunkt gerückt wird – der Fokus der Betrachtung wird durch die Forschungsfragen definiert.

„Die Aufmerksamkeit für den Kontext bewirkt zugleich eine Abhängigkeit vom Kontext, die das Allgemeine einschränkt und das Individuelle übersteigt.“ (Wartepfuhr 2000, 133).



Bedeutungsträger und/oder Gefäße impliziter Erinnerungsspuren sind – damit wird der Begriffshorizont in seiner Un-Eindeutigkeit und Widersprüchlichkeit sichtbar.

Untersuchungsebene	Erweiterungstexte	Untersuchungsgegenstand
„biologisches Geschlecht“ (Kapitel 5.1.1.)		Bass (1986), Bennis/Nanus (1992), Conger/Kanungo (1987, 1998), Steyrer (1995), Tichy/Devanna (1995)
Geschlechtsstereotypen und geschlechtlich konnotierte Strukturkategorien (Kapitel 5.1.2.)	Bem (1974, 1981) Douglas (1988) Gilligan (1984) Irigaray (1980) Kristeva (1982, 1989)	Bass (1986), Bennis/Nanus (1992), Conger/Kanungo (1987, 1998), Tichy/Devanna (1995)
Vergeschlechtlichung der Archetypen (Kapitel 5.1.3.)	Neuberger (2002)	Steyrer (1995)

Abbildung 22: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1.

Abbildung 22 zeigt einen Überblick über die Ebenen von „Geschlecht“ die in Kapitel 5.1. nacheinander im Zentrum der Auseinandersetzung stehen und legt offen, welche Texte jeweils den konkreten Untersuchungsgegenstand bilden und aus welchen Texten die dekonstruktivistisch verwendeten Einbrüche, mit denen die Texte dann konfrontiert werden, stammen. Damit soll gewährleistet werden, dass an jeder Stelle im Text nachvollziehbar bleibt, aus welchen Quellen die die Bedeutungshorizonte ergänzenden Begriffsvervielfältigungen stammen und an welchen Stellen die Verbindungen erfolgen. Um dieses Vorhaben auch im Rahmen der jeweiligen Unterkapitel transparent zu machen, wird am Beginn jeder Auseinandersetzung mit einer Forschungsfrage die zu Grunde liegende Struktur der jeweils nachfolgenden Analyse explizit gemacht, die die Einordnung des Textes durch die Definition der strukturierenden Quellentexte erleichtern soll.

Der zweite Abschnitt dieses Kapitels (Kapitel 5.2.) dient der Zusammenschau oder vielmehr dem Zusammentragen der Ergebnisse, damit diese nicht mehr einzeln, unverbunden und bruchstückhaft nebeneinander stehen, sondern ein „rundes Ganzes“ bilden. So wird es möglich, konkrete Aussagen

über das Verhältnis der Strukturategorie Geschlecht zur *Charismatischen/Transformationalen Führungstheorie* abzuleiten.

## **5.1. Geschlechtsspezifische Zuschreibungen im charismatischen Führungsdiskurs**

Zunächst ist die Ebene der Betrachtung der Verwicklungen von Gender und *(Neo)charismatischer Führung* die Ebene der Texte, der Schrift und der Miteinbeziehung von Sex/Gender. Danach wird analysiert, ob Charisma eine „männliche“ Eigenschaft ist um als letzten Schritt die Ebene der Archetypen zu untersuchen.

### **5.1.1. (K)ein Ort für Frauen**

Dieser Abschnitt handelt von folgender Fragestellung:

Welche Konstruktionen von Sex/Gender finden sich im *Charismatischen Führungsdiskurs* und auf welche Weise findet die Kategorie „Geschlecht“ Eingang in den *Charismatischen Führungsdiskurs*?

Zur genauen Beantwortung dieser Frage werde ich mit folgenden, gleichsam „untergeordneten“ Fragestellungen, die die oben kurzgefasste Komplexität exakter fassen, arbeiten:

- Welche Rolle spielen Frauen (d.h. hier: „biologische“ Frauen, die Ebene der Betrachtung ist hier also die von „Sex“ als biologischem Geschlecht) in der Entwicklung der Arbeiten? An welchen Positionen sind sie zu finden?
- Welche Konsequenzen ergeben sich in den Texten daraus? Wie wirkt sich die Ebene des biologischen Geschlechts auf die Ebene der Darstellung in den Texten aus?
- Und wie wird mit der Kategorie „Geschlecht“ umgegangen? Gibt es eine inhaltliche, wie auch immer rudimentäre Auseinandersetzung dazu und zwar in den Texten selbst?

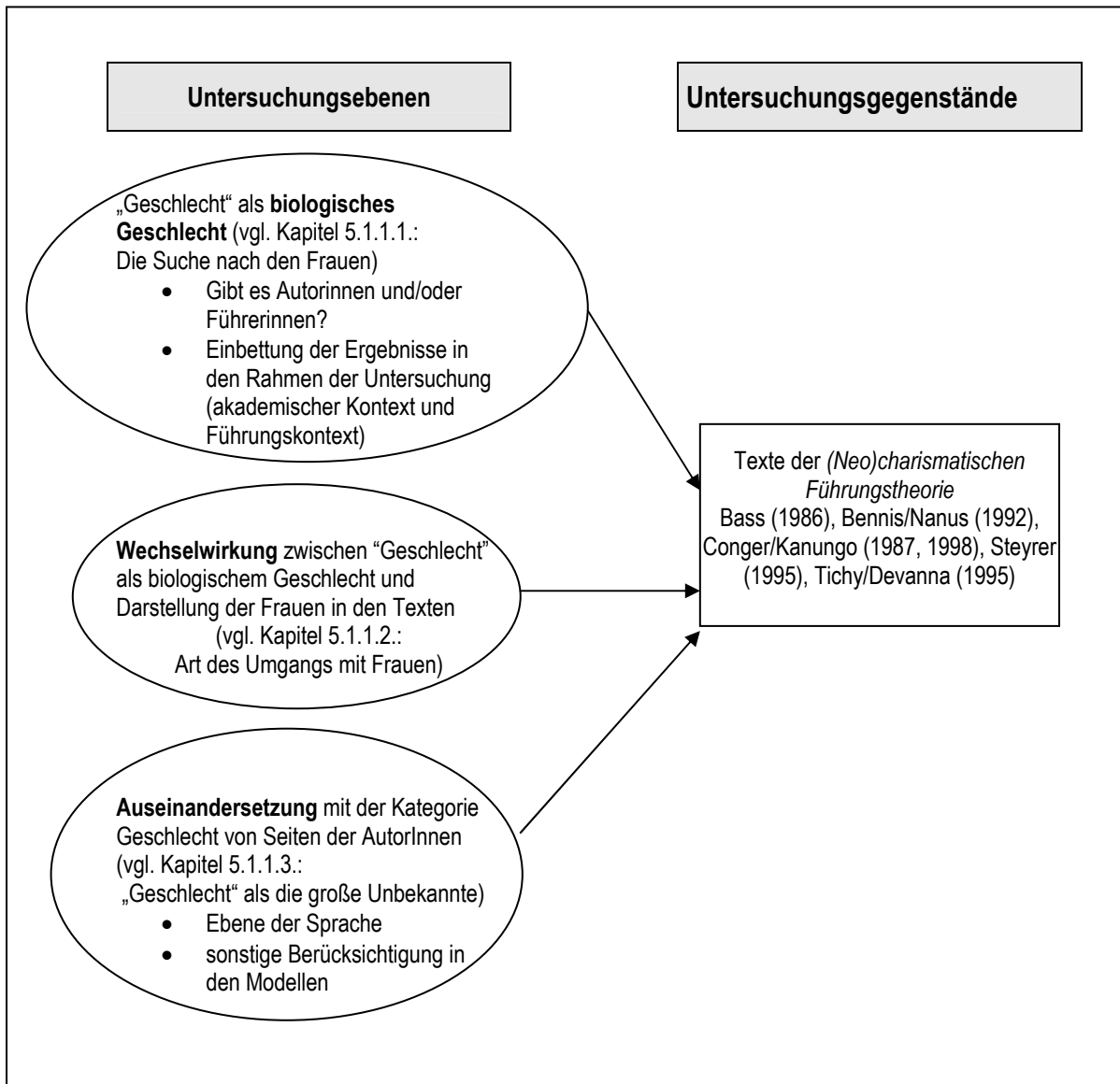


Abbildung 23: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1.1.

Abbildung 23 zeigt, wie die Kategorie „biologisches Geschlecht“ durch die Texte verfolgt werden soll, wobei zunächst von der sichtbarsten Ebene ausgegangen wird, die das Grundgerüst für die Suche nach Erinnerungsspuren auf der einen Seite und der expliziten Auseinandersetzung von Seiten der AutorInnen auf der anderen Seite bildet.

Diese konkreten Fragestellungen ermöglichen ausgehend von einer exakten Analyse der Frauen bzw. der Darstellung von Frauen in unterschiedlichen Positionen zu Texten (Frauen können zum einen Autorinnen sein, sie können als Führerinnen Teil des Untersuchungsgegenstands sein) eine Analyse der Unterschiede, die dieses „andere“, nämlich weibliche biologische Geschlecht auf Ebene der Texte nach sich zieht. So werden nicht nur die Darstellungen von Frauen quantitativ im Sinne von „Kommen sie überhaupt vor?“ untersucht, sondern auch die Konsequenzen, die das Geschlecht dann in der

Darstellung hat. Dieser Ebene des Geschlechts wird eine andere, „offensichtliche“ Ebene zur Seite gestellt, nämlich die des Umgangs mit der Kategorie Geschlecht in den Texten selbst, wie sie von den AutorInnen explizit formuliert wird.

Damit wird erreicht, dass transparent und offen wird, ob „Geschlecht“ als solches Thema in den Texten selbst ist.

#### **5.1.1.1. Die Suche nach den Frauen**

Diese Kapitel geht der Frage nach, welche Rolle Frauen (d.h. hier: „biologische“ Frauen, die Ebene der Betrachtung ist hier also die von „Sex“ als biologischem Geschlecht) in der Entwicklung der Arbeiten spielen. An welchen Positionen sind sie zu finden? Konkret also: Welchen Beitrag haben Frauen zur Entstehung der Texte geleistet?

Dazu werden als Stationen der Analyse zunächst die Autorinnen, danach die Führerinnen in den Texten gesucht – diese Positionen zum Text, die vielleicht um Klarheit zu schaffen mit Forschungssubjekt, Schreibenden und Forschungsobjekt, Beschriebenen bezeichnet werden können, können in allen Texten, die in dieser Arbeit in stellvertretender Funktion für den *(Neo)charismatischen* und/oder *Transformationalen Führungsansatz* ausgewählt worden sind, nachgezeichnet werden. Daher sind die Untersuchungstexte Bass (1986), Conger/Kanungo (1987, 1998), Steyrer (1995), Tichy/Devanna (1995) und Bennis/Nanus (1992).

*Autorinnen und/oder weibliche Texte in der akademischen Welt verzweifelt gesucht ...*

Die Suche nach der Mitarbeit, dem Beitrag (zumindest dem gekennzeichneten, explizit ausgewiesenen) von Frauen an den Texten von Bass (1986), Tichy/Devanna (1995), Bennis/Nanus (1992), Conger/Kanungo (1987, 1998) und Steyrer (1995) zum *Charismatischen Führungsdiskurs* zeigt folgendes Bild, wobei sich unweigerlich der Eindruck aufdrängt, dass Führung ein Thema von Männern für Männer sein muss, zu dem Frauen keine gehaltvollen Beiträge leisten können.

Unter den AutorInnen findet sich genau eine Autorin – Mary Anne Devanna. Und sie kennzeichnet ihre Position als Autorin – und zwar gemeinsam mit ihrem Mitautor Noel M. Tichy – explizit als die einer Autorin, die eher aus der Praxis kommt, und nicht so sehr im akademischen Diskurs verhaftet ist. Oder

zumindest als eine Autorin, die sich der akademischen Welt mit ihrem Text nicht unbedingt zugehörig fühlt.<sup>118</sup>

„So wünschen wir uns zum Schluß, dass dieses Buch auch eine Herausforderung für unsere akademischen Kollegen sein möge, die sich für Führung und Veränderungen interessieren. Wir haben in diesem Buch rein hypothetische Positionen eingenommen. Es gibt keine große Systematik oder große Datensammlungen, denen wir über längere Zeit hin gefolgt sind. Statt dessen besitzen wir eine kleine Anzahl von Fallbeispielen, die aus Einzelinterviews stammen. Unsere Hypothesen müssen daher empirisch nachgeprüft werden, sie müssen konzeptuell erhärtet oder kritisiert und widerlegt werden.“  
(Tichy/Devanna 1995, XVIIIff.)

Defensiver und vorsichtiger zu formulieren scheint kaum mehr möglich – und doch findet sich dahinter ein einflussreiches, bedeutendes Werk über transformational Führende, dass auch methodisch abgesichert ist und den Paradigmen der qualitativen Sozialforschung (Offenheit, Kommunikation, Prozesscharakter, vgl. Flick/von Kardoff/Steinke 2000, 24) verpflichtet ist.

Doch was damit auch ausgedrückt wird, ist dass der akademische Diskurs, die akademische Welt für Frauen als aktiv Handelnde immer noch kein selbstverständliches Terrain ist.<sup>119</sup> Und anscheinend ist die Welt der „Führungs- und Management-Praxis“ Frauen (wenn jetzt Mary Anne Devannas Umgang mit ihrem Text als beispielhaft herangezogen wird) eher zugänglich. Hier manifestieren sich also zwei verschränkte Differenzen: Die zwischen den Beiträgen von Frauen und Männern zu einem bestimmten Phänomen, nämlich Führung<sup>120</sup>, und den konstitutiven Innen-außen-Grenzen des akademischen Diskurses. Und der Diskurs zu „Führung“ ist schon dank des Inhalts nicht völlig losgelöst<sup>121</sup> von einer „Praxis“, sondern mit dieser immer auf das Engste verwoben. „Führung“ bezieht auch immer eine alltägliche Praxis jenseits der akademisch-wissenschaftlichen Reflexion mit ein und soll auf der anderen

---

<sup>118</sup> Dies ist eine Schlussfolgerung aus dem Hinweis auf die fehlende Systematik oder die geringe Größe der empirischen Stichprobe sowie dem expliziten Bekenntnis dazu, dass im Text „nur“ Hypothesen entwickelt werden.

<sup>119</sup> Der Frauenanteil sinkt mit jeder Stufe der wissenschaftlichen Karriereleiter weiter ab, vor allem in Naturwissenschaften, Technik und Medizin [vgl. Zuckermann (1991)], aber auch in den Wirtschaftswissenschaften [vgl. Pamigoni (2000), (2001) und (2002)]. Diese Tatsache – das Verschwinden von Frauen auf jeder Stufe der wissenschaftlichen Karriereleiter ist nicht an eine bestimmte akademische Disziplin oder an ein bestimmtes Land gebunden [vgl. dazu: European Commission, (2003)]. Diese Tatsache spiegelt sich in der Haltung von Mary Anne Devanna und in ihrer Vorsicht wider – damit soll keinesfalls behauptet werden, dass es hier einen ein-eindeutigen, kausalen Zusammenhang gibt, wohl aber findet sich eine assoziativ-nachvollziehbare Verbindung.

<sup>120</sup> Und dieses ist immer noch ein eher „männliches“ insofern die Anzahl der männlichen Führungskräfte bei weitem höher ist als die der weiblichen.

<sup>121</sup> Diese Zuspitzung meint, dass sich der Dialog zwischen sog. Grundlagenforschung und praktischer Anwendung in vielen Fällen nicht so einfach gestaltet. Ein Beispiel hierfür ist z.B. die Grundlagenforschung in den sog. Neurowissenschaften, die zum jetzigen Zeitpunkt von der Praxis, das wäre in dem konkreten Fall die der Neurologie, Psychiatrie und Psychologie, noch weit entfernt ist und für diese nur begrenzt Anhaltspunkte liefert bzw. deren Ergebnisse miteinbeziehen kann.

Seite diese Alltagserfahrungen auch auf einer reflexiven Meta-Ebene fassen helfen und bis zu einem gewissen Grad erklären.<sup>122</sup>

Die Grenzen von innen und außen, in Hinblick auf die akademische Welt, werden also im Fall von Führung nicht einfach über den Forschungsgegenstand als solchen festgesteckt, weil der Forschungsgegenstand „Führung“ die Aufhebung dieser Grenzen in sich selbst schon festlegt, trotzdem gibt es eine Manifestation davon, Teil des akademischen Establishments zu sein oder nicht. Und sich als Teil davon zu sehen, scheint einen geschlechtsspezifischen Bias zu haben – anscheinend fühlen sich Männer der akademischen Welt leichter zugehörig als Frauen.

Bennis/Nanus (1992) – zwei Männer – werden von Steyrer (vgl. 1995, 77ff.) ebenfalls eher dem Genre der „Management-Bestseller“ zugeordnet, was Bennis/Nanus allerdings nicht zu stören scheint oder zumindest nicht zu einer Vorab-Klarstellung veranlasst.<sup>123</sup> Ob ihr Text jetzt akademischen Ansprüchen genügt oder nicht, ist zweitrangig – sie haben es geschafft, vier Schlüsselstrategien für erfolgreiches Führen zu finden, wie schon der Titel ihres Buches selbstbewusst klarstellt: „Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens“ (Bennis/Nanus 1992).

Bei der Beschäftigung mit Arbeiten zu *Charismatischer, Transformationaler Führung* ist eines ganz deutlich geworden – die Sprache ist unterschiedlich, wobei nicht ganz klar ist, ob über die Art des Schreibens eine Grenze der Akademischen Welt konstituiert wird oder, ob diese Grenze so nur einen spezifischen Aspekt der deutschsprachigen akademischen Welt abbildet und wiedergibt. „Akademischer Schreibstil“ wird zum Teil den Traditionen der Wissenschaft geschuldet – es ist immer Teil von wissenschaftlichem Arbeiten nachzuweisen, dass der derzeitige Diskurs bekannt ist und das eigene Wissen dem derzeitigen State-of-the-Art entspricht. Klassischerweise funktioniert das über das Einbauen von Verweisen – wie Fußnoten, Vergleichen und sonstigen Verweisen auf andere Arbeiten, das darstellt, dass die eigene Arbeit in das größere Ganze des wissenschaftlichen Diskurses zu einem bestimmten Thema eingebaut werden kann.

Wenn jetzt diese einfachen Kennzeichnungen des „akademischen Schreibstils“ angewandt werden, um die Arbeiten zu *Charismatischer Führung* zu systematisieren und zu klassifizieren, ist es eindeutig so, dass Steyrer (1995, 1999) den akademischsten Stil von allen hat. Bass (1986) und Conger/Kanungo

---

<sup>122</sup> „the literature of biographies, the more articulate practitioner literature, and the literature of a fifth column of academic types, but outside the establishment“ (Mintzberg 1982, 251, zitiert nach Steyrer 1995, 83) sind die zentralen Knotenpunkte der Führungsforschung – und das aus dem Mund eines der etabliertesten „akademischen“ Führungsforscher.

<sup>123</sup> Bennis/Nanus (1992) verzichten in ihrem Vorwort auf die Darstellung ihrer eigenen Verortung in der akademischen Welt und die Rechtfertigung ihrer Methoden und die Abgrenzung zur „wissenschaftlichen“ Arbeitsweise.

(1987, 1998), die zwar als Personen alle auch in akademischen Institutionen verortet sind, schreiben ohne kontinuierliche Verweise auf andere und in einer Sprache, die nicht prinzipiell darauf angelegt ist, starre Selbst-Verortung vorzunehmen. Und Bennis/Nanus (1992) und Tichy/Devanna (1992) legen das Hauptaugenmerk auf Verständlichkeit ihrer Texte, auf Nachvollziehbarkeit und nicht auf Demonstration des eigenen Wissens. Hinter dieser Beobachtung versteckt sich eine andere – der Ort des Schreibens, die eigene Position beeinflusst die Art des Schreibens. Verknüpft mit dem biologischen Geschlecht lässt sich sagen – Führungstexte sind akademische, und damit männliche, Texte von Männern, und wenn sie das nicht sind, können sie sich nur wünschen, dass sie für würdig befunden werden, doch auch einen Beitrag leisten zu dürfen.

Akademische Texte sind für die Sichtbarkeit geschrieben, sie sollen sichtbar machen – den Autor/die Autorin, sein/ihr Wissen über den akademischen Diskurs und sein/ihr Sehen der anderen. Eines der zentralen Momente dieser Sichtbarkeit, dieses Sichtbarmachens bezieht sich auf die Identität der AutorInnen, auf die verwiesen wird. Diese werden genannt, gekennzeichnet, und erscheinen stets in einer starren, klaren Verbindung mit den ihnen zugeschriebenen, von ihnen übernommen Inhalten. Und jede Verwendung der Inhalte muss die AutorInnen miteinbeziehen. Die Texte scheinen immer eine klar feststehende Bedeutung zu haben, einen Sinn zu konstruieren, und dieser Sinn wird von den jeweiligen AutorInnen festgeschrieben. „Weibliche“ Texte – die unabhängig vom biologischen Geschlecht des Autors/der Autorin sind – wären anders:

„Nun, ein Text der Weiblichkeit hat wirklich etwas von einer in Bewegung geratenen Sprache an sich, er wird mit geschlossenen Augen geschrieben und sollte mit geschlossenen Augen gelesen werden.“  
(Cixous 1980, 82)

Offensichtlich sind solche Texte im akademischen Diskurs der *(Neo)charismatischen Führungstheorien* nicht vorhanden, nicht sichtbar. Und so ein Text auch nur an den Rändern zu diesem Diskurs gehören will, muss das Aufgeben der Starrheit im Schreibstil, der Festigkeit zu Gunsten eines fließenderen Schreibstils, eines leichter lesbaren Schreibstils gerechtfertigt werden und erscheint als im System suspekt. „Weibliche“ Texte finden sich wenig bis kaum in den Texten der akademischen Welt, da sich diese durch Kriterien der Sichtbarkeit, die ja das Primat der Männlichkeit festschreibt (vgl. Irigaray 1980), definieren. Und historisch gesehen war und ist die akademische Welt auch auf Ebene des biologischen Geschlechts der handelnden Personen eine Welt der Männer (European Commission, Directorate-General for Research 2003).

Selbstverständlich ist der akademische und populärwissenschaftliche Diskurs zum Phänomen Führung auch von anderen Normen beeinflusst und existiert nicht monolithisch für sich allein. Der für Nicht-

WissenschaftlerInnen besser verständliche und einfachere Schreibstil, der eher den „Management-Bestsellern“ zuordenbaren Werke erklärt sich nicht allein durch eine Abkehr vom traditionellen, akademischen Schreibstil. Der Grad zwischen Vereinfachung und Reduktion auf plakative Aussagen und ausschließendem Schreiben ist schmal. Und ein vereinfachender Schreibstil adressiert auch ein anderes Publikum, für das komplexe Sachverhalte vor dem Hintergrund der Erreichung spezifischer Ziele aufbereitet werden. Und diese spezifischen Ziele werden gerade für Management-Bestseller nicht nur von den jeweiligen AutorInnen vorgegeben, sondern beinhalten durchaus auch ökonomische Überlegungen von Seiten der Verlage, die z.B. an erwarteten Verkaufszahlen und mit den Arbeiten erzielbaren Umsätze festgemacht werden können.

Steyrers (1995) Charakterisierung des Führungshandelns als Beispiel für soziales Handeln insgesamt kann so auch auf die Arbeit von AutorInnen und deren Veröffentlichungshandeln umgelegt werden – als immer auch paradox, von Rahmenbedingungen beeinflusst.

„Führungshandeln ist jedoch – wie jedes andere soziale Handeln auch – stets von Widersprüchen gekennzeichnet und hat zwischen alternativen Möglichkeiten unter Berücksichtigung kontextueller Bedingungen (z.B. Gruppengröße, Zielsystem der Gruppe, Status des Führenden, Mitgliedsdauer, Natur der Aufgabe usw.) zu wählen.“ (Steyrer 1995, 85)

Zum Abschluss der Suche nach Frauen als Autorinnen und einem weiblichen Schreiben sei der Vollständigkeit halber auf die auch hier aufzufindende klassische Position, die traditionelle Rolle von Frauen nach dem Motto „Hinter jedem erfolgreichen Mann steht eine Frau“ hingewiesen – die Rolle hinter den Autoren, ihnen den Rücken freihaltend und sie unterstützend. Diese Rolle wird nachgebildet in den Widmungen und Vorworten der Arbeiten – z.B. Steyrer (1995) widmet sein Werk „Charisma in Organisationen“ „Barbara, Hanna und Paul“. Ist es eine zu schnelle Zuschreibung von mir, wenn ich dabei an seine Frau, seine Tochter und seinen Sohn (von denen ich nicht mal weiß ob sie tatsächlich existieren) denke und wie selbstverständlich das klassische Bild einer traditionellen Kleinfamilie vor meinen Augen entsteht? Damit wird klar, wie schwierig es ist, auch bei der expliziten Auseinandersetzung mit „Geschlecht“, nicht die gängigen Rollenstereotypen und Klischeebilder von Männern und Frauen bzw. männlich und weiblich selbst zu reproduzieren und wie allgegenwärtig diese Bilder sind. Keinesfalls soll damit Steyrer eine bestimmte Haltung unterstellt werden, vielmehr soll diese Widmung einzig als Beleg dafür dienen, wie schnell traditionelle Bilder der Rollen von Männern und Frauen wiederverfestigt werden können – und zwar auch im Rahmen einer ausgewiesenen Auseinandersetzung damit.



Die andere „ehrentvolle“ Position zu einem empirisch fundierten Text ist neben der Funktion als Autor/Autorin die in der untersuchten „Realität“, im Konkreten, folgerichtig ihr Auftauchen in den empirischen Stichproben, bei den interviewten FührerInnen<sup>124</sup>.

Bass (vgl. 1986, 224ff.) hat den von ihm entwickelten Fragebogen, den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), natürlich auch mit ProbandInnen entwickelt und ihre Wahrnehmungen als eine der Grundlagen verwendet. Über deren Geschlecht ist zum Teil nichts bekannt – d.h. auch hier ist es nicht möglich, eine Aussage darüber zu treffen, ob z.B. transformationale Führung von Männern und Frauen unterschiedlich wahrgenommen wird. Im einem Schritt der Fragebogenkonstruktion ging es dann darum, zu untersuchen, ob die vorab so klassifizierten Items für transaktionales und transformationales Führen skaliert werden konnten. Bass (vgl. 1986, 235) hat dann mit den so gewonnen Ergebnissen eine Faktorenanalyse durchgeführt. Zunächst einmal zur Erfassung von Geschlecht im Fragebogen selbst: Im MLQ wird dezidiert danach gefragt, ob die beschriebene Führungsperson männlich oder weiblich ist, d.h. auf der Ebene des Untersuchungsgegenstandes existiert Geschlecht als Analysekategorie. Die Befragten waren aber zu über 98% Männer (vgl. Bass 1986, 227f.) – was nicht verwunderlich ist, wurde dieser Fragebogen doch StudentInnen des Army War College vorgelegt. Insgesamt war die Größe der Stichprobe 104, darin enthalten waren US-Army-OffizierInnen, ausländische OffizierInnen und ZivilistInnen, wobei die amerikanischen OffizierInnen 95% der Stichprobe ausmachten<sup>125</sup>. Entscheidende Grundlage der Theorie von Bass ist somit ein System, das Frauen über sehr lange Zeiträume explizit ausgeschlossen hat und das immer noch als Männerdomäne gilt – das Militär. Wohl unbeabsichtigt erweckt der Text damit den Eindruck, dass Führung mit militärischer Führung zumindest auf einer assoziativen Ebene verbunden werden kann – damit wird „Führung“ verknüpft mit Gehorsam, starren Hierarchien, Befehlen und Struktur.

Bass (vgl. 1986, 249 ff.) hat seinen Fragebogen aber weiteren empirischen Überprüfungen<sup>126</sup> unterzogen, in denen er großteils auch auf das Geschlecht sowohl derer, die den Fragebogen ausfüllen, eingeht, als auch auf das Geschlecht der damit Beschriebenen.

---

<sup>124</sup> Zum immer noch geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen verweise ich exemplarisch auf Wells (2001) und Buchhorn/Rickens (2005) sowie als Belege dafür, dass Männer und Frauen im Kontext der Arbeitswelt unterschiedliche Positionen einnehmen auf Europäische Kommission (2005).

<sup>125</sup> Insgesamt waren weniger als 2% der untersuchten Führungskräfte Frauen – allerdings ist nicht angegeben, wie sich dieser Prozentsatz zu den einzelnen Untersuchungsgruppen (US-amerikanische OffizierInnen, ausländische OffizierInnen und ZivilistInnen) verhält (vgl. Bass 1986, 227).

<sup>126</sup> Beispiele für zusätzliche Untersuchungen mit kleineren und größeren Stichproben (Bass 1986, 249ff.):

Steyrer (vgl. 1999, 172f., 1995, 233ff.) hat ein Impressions-Kontinuum der Führung entwickelt, das 160 zufällig gereichte Attribute enthält. 200 ProbandInnen wurde diese Skala vorgelegt und die Aufgabe der ProbandInnen war es dann, eine aus ihrer Sicht charismatische und eine nicht-charismatische Führungskraft durch Skalierung der Attribute zu beschreiben. So konnten sieben voneinander unabhängige und in sich homogene Dimensionen von Führung beschrieben werden. Steyrer geht methodisch demnach von den Geführten und deren Wahrnehmung aus und nicht so sehr von den Führenden. So gibt es auch keine Führenden, die in seinen empirischen Arbeiten eine aktive, handelnde Rolle spielen. Auch das Geschlecht der ProbandInnen erwähnt er nicht. Ebenso lässt die Verwendung des Wortes „Probanden“ keine Rückschlüsse auf deren Geschlecht zu – Frauen sind in seinen Arbeiten sprachlich nicht hervorgehoben und explizit gemacht, sondern sind „mitgemeint“. Es bleibt unklar, ob die ProbandInnen, die an der Entwicklung seines Impressions-Kontinuums mitgearbeitet haben Männer und/oder Frauen waren und ob ihr Geschlecht eine Rolle in der Wahrnehmung von charismatischer und nicht-charismatischer Führungskraft spielt. Anzumerken ist, dass gerade Steyrer (vgl. 1995, 16f.) sein Forschungsinteresse auf die interpersonelle Wahrnehmung richtet,<sup>127</sup> und dabei die ProbandInnen nicht zu „lebendigen“ Personen, zumindest durch einige soziale Kategorien wie Alter, Bildungsstand, Geschlecht beschrieben, werden.

Tichy/Devanna (vgl. 1995, 6f.) haben Einzelinterviews mit 12 „Transformational Leader“ geführt, wobei sie sich bei der Auswahl der Führungskräfte von folgenden Kriterien leiten ließen (vgl. Tichy/Devanna 1995, 6):

- Sie waren an einer größeren Umgestaltung einer Organisation beteiligt.

- 
- Untersuchung weltbekannter FührerInnen mittels Survey-Fragebogen unter zu Grunde Legung biografischer Berichte – 198 StudentInnen (das Geschlecht der StudentInnen ist nicht angegeben, vgl. Bass 1986, 249) suchten sich je eine Führungspersönlichkeit aus insgesamt 67 FührerInnen aus (58 männliche, 9 weibliche). Nachdem sie eine oder mehrere Biografien und periodische Berichte über die betreffende Person gelesen hatten, beurteilten sie die jeweils von ihnen ausgewählten Führenden mit dem MLQ. Sie sollten den Führer/die Führerin, dessen Verhalten sie studiert hatten, so beurteilen, als wären sie „ein durchschnittlicher Untergebener oder Geführter“ desselben. Es gab keine signifikanten Unterschiede zwischen den 58 Männern und 9 Frauen. Es machte auch keinen Unterschied, ob eine Studentin oder ein Student den Führer/die Führerin beurteilte.
  - Untersuchung von 45 HandwerkerInnen und ManagerInnen – 45 neuseeländische HandwerkerInnen und ManagerInnen haben den MLQ ausgefüllt und damit das Führungsverhalten ihrer unmittelbaren Vorgesetzten (darunter befinden sich Männer und Frauen) beschrieben. Als geschlechtsspezifisch unterschiedliches Ergebnis wurde festgestellt, dass männliche Vorgesetzte eher Management-by-Exception praktizieren als ihre weiblichen Gegenspieler.
  - Untersuchung von 23 VerwaltungsbeamtenInnen im Erziehungswesen: Bei dieser Untersuchung hatte das Geschlecht der ProbandInnen einen größeren Einfluss – hier war der Faktor bedingte Belohnung bei Frauen signifikant höher als bei Männern.
  - Eine Untersuchung von 256 Vorgesetzten und Führungskräften: Bei dieser Untersuchung wird „Geschlecht“ – weder auf Ebene der ProbandInnen noch auf Ebene der Führenden – erwähnt.

<sup>127</sup> „Im Gegensatz zu jener Position, die Charisma ausschließlich als Wahrnehmungskategorie deklariert (subjektiv-irreales Phänomen) gehe ich also davon aus, dass in charismatischen Beziehungen der/die Führende eine Charisma-Zuschreibung bewusst/unbewusst intendiert - das Phänomen also nicht trennbar ist von der Person des/der Führenden - ohne allerdings Verzerrungen im kognitiven Umsetzungsprozess bei den Geführten zu vernachlässigen.“ (Steyrer 1995, 17)

- Sie haben sich selbst als Veränderer gesehen.
- Die Organisation, in der sie tätig waren, war für die Interviewenden offen zugänglich.

Von den 12 Führungskräften wurden mit allen persönliche Interviews geführt, mit Ausnahme einer Führungskraft (Lee Iacocca), wo sich Tichy/Devanna auf Sekundärmaterial und Beschreibungen durch seine MitarbeiterInnen stützen. Von den 12 Führungskräften war einer Europäer, 10 US-Amerikaner und eine US-Amerikanerin. Tichy/Devanna (vgl. 1995, 6) haben nicht den Anspruch, dass die von ihnen interviewten Führungskräfte einen repräsentativen Querschnitt bilden. Aber angesichts der – und hier muss in Betracht gezogen werden, dass das Buch in der englischen Originalfassung in der 1. Auflage Mitte der 1980er-Jahre erschien, die Interviews demnach zu einem noch früheren Zeitpunkt stattgefunden haben müssen – damals (und abgesehen von einigen Verbesserungen auch heute noch) geringen Anzahl von Frauen in Top-Management-Positionen ist traurigerweise zumindest der Anteil von Frauen an den interviewten Führungspersönlichkeiten durchaus repräsentativ.

Bennis/Nanus (vgl. 1992, 31f.) sind methodisch so vorgegangen, dass sie mit 90 Führungskräften, die zu ca. 66% aus dem privatwirtschaftlichen Bereich kommen und zu 34% aus dem öffentlichen Bereich, unstrukturierte Interviews geführt haben, um dann Gemeinsamkeiten in den Aussagen zu clustern und allgemeine Charakteristika von Führung herausarbeiten zu können. „Unstrukturiert“ in ihrem methodischen Untersuchungsdesign heißt, dass die Interviews informell und unstrukturiert waren und von den Autoren nur andeutungsweise und äußerst selten gelenkt wurden.<sup>128</sup>

„Fast alle Interviewten sind männlichen Geschlechts und weißer Hautfarbe, ein Ausdruck des Sexismus und Rassismus, die immer noch die Wirtschaftswelt prägen. (In der Gruppe befinden sich sechs Frauen und sechs schwarze Männer, aber aus den eben erwähnten Gründen waren diese nicht leicht zu finden).“ (Bennis/Nanus 1992, 32)

Auch wenn „Geschlecht“ sich im weiteren Verlauf der Ausarbeitung der eigenen Thesen bei Bennis/Nanus (1992) nicht mehr weiterverfolgen lässt, gibt es hier zumindest ein Bewusstsein davon, wer die „Wirtschaftswelt“ dominiert und welches Geschlecht, welche Hautfarbe der typische erfolgreiche Unternehmer hat.

Keine Frauen finden sich auch bei House/Woycke/Fodor (vgl. 1988, 105ff.) in ihrer Untersuchung zu Präsidenten der USA – zumindest hier ist den Autoren kein Vorwurf zu machen, hat es doch bisher noch keine weibliche Präsidentin in den USA gegeben. Doch bei den „Historikern“, welche die

---

<sup>128</sup> Die drei Fragen, die allen Interviewten eher im Sinne von Erzählstimuli gestellt worden waren (vgl. Bennis/Nanus 1992, 31) sind zum einen eine Frage nach den eigenen Stärken und Schwächen, zum anderen eine Frage, ob es eine spezielle Erfahrung gegeben hat, die die InterviewpartnerInnen als prägend für den je eigenen Führungsstil bzw. die eigene Führungsphilosophie erlebt haben sowie eine Frage nach den Wendepunkten im eigenen Karriereverlauf.

Präsidenten beurteilten, ist nicht klar, ob es sich um Männer oder Frauen handelt. Und die Präsidenten, die beurteilt werden, sind nicht nur Männer, sie verbindet auch die gleiche Hautfarbe und die gleiche sexuelle Orientierung<sup>129</sup>. Diese zwei Kriterien spielen selbstverständlich auch bei den „Beurteilern“ keine Rolle und werden nicht erwähnt.

Hautfarbe als erwähnenswertes Kriterium findet sich nur bei Bass (vgl. 1986, 250), in dessen Sempel von zu beurteilenden historischen FührerInnen sich immerhin drei schwarze Männer finden, und bei Bennis/Nanus (vgl. 1992, 32).

Abgesehen davon, dass es also zumindest in einem Untersuchungsdesign, dass von den Präsidenten der USA ausgeht, wenig überraschend ist, dass Frauen keine Rolle spielen, einfach weil noch nie eine diese Position inne hatte, wird damit ein Dilemma evident: Es ist bei dem geringen Anteil der Frauen an Führungspositionen einfach, sie zu übersehen und sich auf die Männer zu konzentrieren. Es ist an dieser Stelle nicht möglich, auch nur annähernd auf die Gründe für die Nicht-Repräsentation von Frauen in Machtpositionen von Wirtschaft und Politik einzugehen<sup>130</sup>, stattdessen soll darauf hingewiesen werden, dass Frauen in der Literatur zu Führung in noch geringerem Ausmaß Beachtung finden bzw. das Geschlecht in den Augen der BetrachterInnen keinen Rolle zu spielen scheint.

Führung scheint in den untersuchten Texten eine Sache weißer, heterosexueller Männer zu sein, die ihre eigene privilegierte Position nicht als solche wahrnehmen – und die ausgewählten Texte der *Charismatischen Führungstheorie* haben Vorgaben, die in ihrem Forschungsfeld vorzufinden sind,<sup>131</sup> auch nur höchst marginal thematisiert.

„Stellen Sie sich ein Untergeschoß vor, in dem sich alle Leute befinden, die nach Rasse, Geschlecht, sexueller Präferenz, Alter und/oder körperlicher Fähigkeiten benachteiligt sind. Diese Menschen stehen übereinander – Füße auf Schultern – und zwar ganz unten diejenigen, die das ganze Spektrum der Benachteiligungsfaktoren aufweisen und ganz oben diejenigen, die nur einen einzigen Benachteiligungsfaktor aufweisen und mit den Köpfen schon fast an die Decke stoßen [...] In diese ist eine Luke eingelassen, und wer direkt unter ihr steht, kann hindurchkriechen. Im allgemeinen allerdings ist die Luke nur denjenigen zugänglich, die – weil sie nur eine einzige Last zu tragen und ansonsten, verglichen mit den unter ihnen stehenden Personen, eine privilegierte Position haben – überhaupt in der Lage sind, hindurchzukriechen. Diejenigen mit der Mehrfachbelastung bleiben im allgemeinen unten.“ (Crenshaw 1991, 65, dt. Übersetzung: Lorber 2003, 323)

---

<sup>129</sup> Zumindest ihre öffentlich bekannte sexuelle Orientierung.

<sup>130</sup> An dieser Stelle verweise ich auf die Literatur (auszugswiese) zu diesem Thema: Zuckerman (1991), Lorber (2003), Acker (1989), West/Zimmerman (1987), Martin (1991), Ridegway (1991), Alvesson (1997) sowie auf aktuelle statistische Daten [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out44\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measures_out44_de.htm).

<sup>131</sup> Nämlich genau die Tatsache, dass „Führung“ nach wie vor nicht geschlechtsneutral, unabhängig von Hautfarbe oder sozialer Herkunft ist, sondern vielmehr eine gesellschaftspolitische Realität nachzeichnet, die als unhinterfragter Status Quo erscheint.

Die Suche nach Frauen im Kontext der *Charismatischen Führungstheorien* ist schwierig – sie sind nur vereinzelt zu finden. Und wenn sie auftreten, wie werden sie dann dargestellt? Diese Frage leitet zum nächsten Kapitel über, das analysiert, wie Frauen in den Arbeiten des *Charismatischen Führungsdiskurses* dargestellt werden, auch im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen.

#### **5.1.1.2. Art des Umgangs mit Frauen**

Nach der Suche nach Frauen im Sinne von konkret benannten, handelnden Akteurinnen im Kontext der Texte, die gezeigt hat, dass Frauen nicht gerade in großer Zahl, sondern nur vereinzelt aktive, handelnden Positionen einnehmen, soll daran anschließend untersucht werden, welche Konsequenzen das biologische Geschlecht auf die Darstellung der Frauen hat.

Dazu werde ich von den im vorigen Kapitel doch aufgefunden Frauen in den Texten ausgehen. Dazu werde ich hauptsächlich mit dem Text von Tichy/Devanna (1995) arbeiten, da sich dieser Text dadurch von den anderen abhebt, dass in der relativ kleinen Stichprobe (12 ManagerInnen) eine Frau zu finden ist, die demzufolge auch entsprechend Raum in der Arbeit findet.

„Sie wurde katholisch erzogen und lernte, nicht nur gut zu sein, sondern auch Gutes zu tun, und sie verdankt ihren Eltern ihren Willen zum Erfolg.“ (Tichy/Devanna 1995, 16)

Diese Vorstellung ist die Vorstellung der einzigen Frau, mit der Tichy/Devanna gearbeitet haben. Diese Vorstellung reiht sich ein in die Präsentation der 12 ManagerInnen, die ebenfalls zu Beginn der Arbeit im Kontext ihrer (beruflichen) Leistungen kurz vorgestellt werden.

Zum Vergleich:

„MacKinnon kam 1967 zu Ciba-Geigy und wurde im Jahr 1980 Präsident und COO der amerikanischen Tochtergesellschaft.“ (Tichy/Devanna 1995, 18)

„Mitte der siebziger Jahre geriet die Chase-Manhattan-Bank ins Schleudern. Aufgrund unzulänglicher Entscheidungen kam es zu einer Anhäufung verfehlter Darlehen. [...] Hammer ist ein Carnegie-Mellon-Absolvent der mathematischen Wirtschaftswissenschaften, besitzt Charisma und nimmt sich kein Blatt vor den Mund.“ (Tichy/Devanna 1995, 12f.)

Auf Seiten der Männer finden sich die Skizzierung des beruflichen Umfeldes und die Darstellung besonderer akademischer Leistungen als Einstiegssequenzen. Ihr privates Umfeld, sowohl was ihren Sozialisationshintergrund als auch ihre aktuelle private Lebenssituation betrifft, werden nicht einmal am

Rande erwähnt. Und die einzige Frau, Mary Ann Lawlor, betritt die Bühne mit einem Hinweis auf ihre katholische Erziehung und vor allem auf ihre Eltern. Sie erscheint im Text so zunächst als gute Tochter und ihre beruflichen Erfolge verdankt sie der großartigen, katholischen Erziehung ihrer Eltern. So entsteht der Eindruck, dass die Erfolge von Frauen im Grunde die ihrer Eltern sind, die dafür herangezogen werden müssen, diese Erfolge verstehbar zu machen. Männer haben das nicht nötig – sie sind aus sich selbst heraus erfolgreich, verdanken niemandem nichts – bzw. zumindest in einem nicht erwähnenswerten Ausmaß. Im Text sprechen ihre Leistungen unzweifelhaft für sie.

Und in welchem riesigen, multinationalen Unternehmen arbeitet nun Mary Ann Lawlor?

„Im Jahr 1970 übernahm sie eine private Business School mit völlig veralterter Ausstattung, ohne staatliche Anerkennung und ohne das nötige Geld, um die laufenden Gehälter bezahlen zu können. Sie deckte das Defizit aus ihrem eigenen Vermögen ab und begann Drake umzukrempeln. Sie berichtet, dass eher Mut als Intelligenz erforderlich war, um der Herausforderung gerecht zu werden.“ (Tichy/Devanna 1995, 16)

Im Text leiten Männer riesige Unternehmen, Frauen leiten, wenn sie schon nicht mehr „nur“ Lehrerinnen sind, Schulen. Dass Mary Ann Lawlor das tut, verdankt sie nicht ihren besonderen Fähigkeiten, ihrer Intelligenz, sondern ihrem eigenen finanziellen Vermögen, und das in einem so gender-segregierten Arbeitsfeld wie es der Beruf der Lehrerin immer noch ist.

„Lehrerin wurde der ideale Beruf für unverheiratete, gebildete Frauen aus den Mittelklassen, die angeblich geduldig und fürsorglich waren, von wenig Gehalt leben konnten und dazu noch etwas für die künftige eigene Mutterschaft lernten. In den Vereinigten Staaten wurden bis zum Zweiten Weltkrieg Lehrerinnen entlassen, wenn sie heirateten, und bis in die sechziger Jahre hinein zwangsbeurlaubt, wenn sie schwanger wurden. Das Lehramt heute hat für Frauen die strukturellen Merkmale der Frauenarbeit – niedrige Gehälter, wenig Selbstständigkeit und hohe Fluktuation; für Männer, die die Mehrheit der Schulleiter und Schulaufsichtsbeamten stellen, hat es die strukturellen Merkmale der Männerarbeit – Stabilität, Aufstiegschancen und hohe Gehälter.“ (Lorber 2003, 299)

Immerhin hat Mary Ann Lawlor die Position der Lehrerin aufgegeben und stattdessen die Business School geleitet. Und wie sie das getan hat, bestätigt gleich das nächste, leider immer noch die Realität nachbildende Vorurteil, nämlich das Frauen für die gleiche Leistung schlechter bezahlt werden als Männer. Mary Ann Lawlor begann ihre Arbeit, in dem sie zunächst ein leistungsstarkes Team mit Kampfgeist aufbaute. Und in diesem Team finden sich nur Frauen. Ihre Personalauswahl erklärt sie so:

„[...] sie waren einfach bereit für weniger Geld zu arbeiten als Männer mit derselben Qualifikation. So stellte ich sie ein. Inzwischen werden wir nach unserem Marktwert bezahlt, aber am Anfang sah jeder in der Chance, die sich ihm hier bot und die ihm in einem erfolgreichen Unternehmen wahrscheinlich nicht angeboten worden wäre, eine Art Ausgleichszahlung.“ (Tichy/Devanna 1995, 17)

Geschlecht ist hier gleich auf mehrfache Weise repräsentiertes und explizites Thema:

Zunächst ist es anscheinend immer noch – und das trotz des Anstiegs des Qualifikationsniveaus von Frauen – verwunderlich, wenn ein erfolgreiches Management-Team ausschließlich aus Frauen besteht. Bei Mary Ann Lawlor wird – als einziger Interviewpartnerin nachgefragt, ob Geschlecht ein Kriterium in ihrer Personalpolitik war.

„Auf die Frage, ob sie mit Absicht Frauen ausgewählt habe, antwortet sie: [...]“ (Tichy/Devanna 1995, 17)<sup>132</sup>

Mary Ann Lawlor weist in ihrer Antwort auch auf eine Gender-Realität des Arbeitsmarktes hin – die Gehälter von Frauen liegen für die gleichen Leistungen unter denen von Männern und die Chancen für Männer, einen ihrer Qualifikation entsprechenden und auch adäquat bezahlten Job zu finden, sind weit höher. Sie hat Frauen eingestellt, weil sie weniger Gehalt verlangt haben.

„Lohndiskriminierung tritt hauptsächlich in zwei Formen auf: Das Gehaltsniveau von Tätigkeiten, Berufen, Sektoren und Segmenten, in denen Männer der herrschenden Gruppe in der Mehrheit sind, liegt durchgängig höher, und Frauen sowie Männer aus untergeordneten Gruppen werden in *jedem* Beruf in der Regel schlechter bezahlt.“ (Lorber 2003, 309)

Und schlussendlich findet sich Gender auch noch im sprachlichen Umgang – der Übersetzer (Hans Kray) verwendet für eine Gruppe, die ausschließlich aus Frauen besteht, männliche Pronomen (jeder, ihm).

Und zum Abschluss der Vorstellung von Mary Ann Lawlor wird von den AutorInnen auch darauf verwiesen, dass die Motivation für ihre Arbeit eng mit ihrem politischen und sozialen Ansprüchen verknüpft ist.

„Ihr Engagement für die Drake-Studenten beschränkt sich nicht nur auf das Lernumfeld, sondern rührt darüber hinaus auch an politischen Problemen, die ihre Fähigkeit, Erfolg zu haben, beeinflussen: angemessene Kinderpflege, Wählerbewusstsein und die Steuerreform. Die Kürzungen der Zuschüsse für die Schulausbildung von Benachteiligten auf dem zweiten Bildungsweg stellt in ihren Augen eine große Gefahr dar.“ (Tichy/Devanna 1995, 17)

Mary Ann Lawlor arbeitet aus intrinsischen Motiven heraus – das hier geschilderte Arbeitsverständnis erinnert eher an traditionelle Frauenberufe wie z.B. Krankenschwester, Sozialarbeiterin, Lehrerin, die alle gemeinsam haben, dass klassische Frauentugenden wie Fürsorglichkeit darin viel Raum finden. Männer leiten Unternehmen in der großen weiten Wirtschaftswelt, Frauen kümmern sich um Kinder, auch wenn sie – wie im Fall von Mary Ann Lawlor – schon ein wenig älter sind.

---

<sup>132</sup> Mary Ann Lawlor's Antwort auf diese Frage findet sich im unmittelbar vorigen Zitat, indem sie ihre geschlechtsspezifische Personalauswahl begründet.

„Lawlor beschreibt eine typische Drake-Studentin als 24 Jahre alt, Single, mit zwei Kindern von drei und sieben Jahren. Die Schule versucht dieser Studentin dabei zu helfen, den Teufelskreis der Armut zu durchbrechen und ihr Geschäftskennntnisse zu vermitteln, die sie unabhängig machen.“ (Tichy/Devanna 1995, 17)

Eine wichtige, wertvolle Arbeit, ein hoher Anspruch an sich selbst und die Arbeit – doch die eigentlichen Leistungen von Mary Ann Lawlor treten daneben fast zurück: Sie hat die StudentInnenzahl von 50 auf 1500 erhöht, eine solide finanzielle Basis für die Schule aufgebaut und die staatliche Akkreditierung der Business School erreicht. Hier zeigen sich beeindruckende Leistungen, und zwar auf dem Feld der Führungskompetenz und des Managementwissens von Mary Ann Lawlor, dem der Text nicht gerecht wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mary Ann Lawlor auffällt – sie scheint nicht so recht in die Vorstellung vom dynamischen, transformationalen Führer zu passen. Und so kommt es zum Auftreten einer Reihe von Widersprüchen – sie wird zum einem zu einem „Transformational Leader“ gemacht, schon allein dadurch, dass sie überhaupt Eingang in die Untersuchung von Tichy/Devanna findet und zum anderen wird sie als dezidiert und distinkt anders dargestellt. Diese „andere“ Darstellung findet sich, wie oben herausgearbeitet, sowohl in der Art und Weise, wie ihre Arbeit beschrieben wird, als auch in den Informationen zu ihrer Person, die ein ganz anderes Bild zeichnen als bei den Männern, die von Tichy/Devanna interviewt wurden. Und dahinter finden sich Geschlechtsrollenstereotypen – d.h. allgemein akzeptierte, normierende Merkmalszuschreibungen für ein Geschlecht, die konkretes Verhalten nicht in seiner Widersprüchlichkeit und Komplexität fassen, dafür aber die gesellschaftlich vorherrschenden Normen dessen, was „typisch Frau“ und „typisch Mann“ ist definieren. So führen Männer große, multinationale Wirtschaftsunternehmen, während Frauen vor dem Hintergrund sozialer Verantwortung Schulen leiten. Damit sind sie in einem Arbeitsbereich tätig, der sich vor allem dadurch auszeichnet, dass er nahe an den klassischen häuslichen Aufgaben der Frau (Haushalt, Kindererziehung) liegt.

Ein Beispiel für einen ganz anderen Umgang findet sich in der Art und Weise, wie die InterviewpartnerInnen bei Bennis/Nanus (1992) Raum einnehmen. Dabei ist der sprachliche Umgang mit Frauen völlig unspektakulär.

„Die von uns studierten Führungspersonen schienen von früher Jugend an zu wissen, worin sie gut waren. Der Filmproduzent John Korty machte und zeigte während seiner Schulzeit in Ohio schon als Dreizehn- und Vierzehnjähriger Filme, Claire Townsend veröffentlichte als Teenager Artikel.“ (Bennis/Nanus 1992, 61)



Das größere Sample im Text von Bennis/Nanus (1992) und die Art der Aufbereitung der Ergebnisse, die einzelnen Personen immer nur am Rande Aufmerksamkeit zukommen lässt, führt dazu, dass es auf dieser Ebene keine bemerkbaren Unterschiede in der sprachlichen Darstellung von Männern und Frauen gibt. Allerdings ist nicht differenzierbar, ob diese annähernde „Gleichbehandlung“ nur eine Konsequenz des Schreibstils ist, der vor allem darauf abzielt, die eigenen Ideen und Thesen zu präsentieren und die empirischen Befunde hauptsächlich als Belege der darauf aufgebauten Darstellungen zu verwenden.

### 5.1.1.3. „Geschlecht“ als die große Unbekannte

Während im vorigen Kapitel die hinter den „realen“ Frauen liegenden impliziten Stereotypen das Thema waren, folgt jetzt die Auseinandersetzung mit der Kategorie „Geschlecht“ wie sie in den Texten selbst auf der sprachlich-textuellen Ebene stattfindet und dort von den AutorInnen geführt wird. Hier geht es um den (von Seiten der AutorInnen) bewussten Umgang mit der Geschlechterdifferenz und zwar nicht auf der inhaltlichen Ebene der von ihnen erarbeiteten Ideen und Ansätze zu *Charismatischer* und/oder *Transformationaler Führung*, sondern auf der Ebene der Sprachverwendung. Untersuchungsgegenstand zu diesem Thema sind ebenfalls alle ausgewählten Texte der *(Neo)charismatischen* und/oder *Transformationalen Führungstheorie*. Wo findet sich nun die Geschlechterdifferenz in Texten? Zunächst in der Sprache ...

#### *Geschlechtsspezifischer Sprachgebrauch*

Dazu vorab einige blitzlichtartige Anmerkungen zur Geschichte der Thematik Sprache und Geschlecht, wobei ich mich hier nicht auf das unterschiedliche Sprechen von Männern und Frauen beziehen möchte, sondern auf die Art und Weise, wie über Frauen und Männer gesprochen wird und wie auf sie im Rahmen der Sprachverwendung referenziert wird.<sup>133</sup>

Im deutschsprachigen Sprachraum wurde diese Problematik Bestandteil der feministischen Auseinandersetzungen ca. Mitte der 1970er-Jahre (vgl. Postl 1991, 89). Ausgelöst wurde diese Debatte durch Linguistinnen wie Senta Trömel-Plötz (1982, 1984a, 1984b) und Luise Pusch (1984). Hier standen strukturelle und semantische Merkmale von Sprache im Zentrum der Aufmerksamkeit, die eine

---

<sup>133</sup> Die Debatte über misogynen Sprachgebrauch hat es als einziges Thema aus dem Bereich „Sprache und Geschlecht“ zu Bekanntheit über den Kreis der feministischen Wissenschaftlerinnen hinausgebracht und ist heute einer breiten Bevölkerung durchaus vertraut.

abwertende oder ausschließende Funktion gegenüber Frauen ausüben. Ursache für diese Verfasstheit der Sprache wurde in der Tatsache gesehen, dass Frauen entsprechend ihrer geringeren Teilhabe an politischer und ökonomischer Macht auch nur einen verschwindend geringen Einfluss auf die Sprachentwicklung nehmen konnten (vgl. Postl 1991, 89f.).

Im Kontext der Sprachverwendung wurden (und werden) vor allem zwei Themenkreise bearbeitet: Zum einen die sprachliche Nicht-Existenz von Frauen und zum anderen die sprachliche Abwertung von Frauen (vgl. Postl 1991, 93f.).

Die explizite sprachliche Abwertung von Frauen umfasst(e) drei voneinander abgrenzbare Themen. Diese waren (und sind) Referenzausdrücke für Frauen sowie für frauenbezogene Tätigkeiten und Eigenschaften, Bezeichnungen für Sexualität und den Sexualverkehr, Anredeformen und Titel (vgl. Postl 1991, 98ff.).

Das Problem der sprachlichen Nicht-Existenz bezieht sich auf die referenzielle Verwendung des geschlechtsindefiniten Maskulinums. In der üblichen Grammatik haben maskuline generische Formen neben ihrer Funktion, auf die Gattung zu verweisen, zusätzlich die Aufgabe, auf beide Geschlechter zu verweisen bzw. dann zur Anwendung zu kommen, wenn das Geschlecht unbekannt ist. Diese Verwendung führt dann dazu, dass sprachlich mit einer maskulinen Form auf Frauen verwiesen wird, was dazu führt, dass das generische Geschlecht und das „Geschlecht“ der betreffenden Person unterschiedlich sein können.

„Der generische Gebrauch des Nomens wird oft mit dem Gebrauch des maskulinen Nomens mit männlichen Referenten identifiziert. – man redet generell über Männer und Frauen, man benutzt die Form, die für den generischen geschlechtsindefiniten Gebrauch zur Verfügung steht, und man meint dabei nur Männer.“ (Trömmel-Plötz 1982, 40)

Feministinnen haben darauf hingewiesen, dass die Verwendung maskuliner generischer Formen dazu führt, dass Männer immer gemeint sind, Frauen aber nur dann eingeschlossen werden, wenn es der Sprecher/die Sprecherin möchte.

„Man kann also unser deutsches Sprachsystem in diesem Bereich mit einer Lotterie vergleichen, in dem Männer mit jedem Los gewinnen [...], Frauen aber nur mit jedem zweiten.“ (Pusch 1984, 25)

Mittlerweile hat sich diese Erkenntnis – Sprache ist immer auch Mittel zur Veränderung oder Festschreibung gesellschaftlicher Realitäten, die sie nachzubilden vorgibt (vgl. Postl 1991, 104) – auf

breiter Basis durchgesetzt. Zumindest im Raum der öffentlichen Institutionen<sup>134</sup> gibt es Leitlinien für geschlechtsspezifische Sprache, die sich immer mehr durchsetzen.

Wenn wir jetzt nach dieser historischen Einordnung der Debatte um Sprache und Geschlecht, im Konkreten um die Verwendung geschlechtsspezifischer Sprache zu den Texten der charismatischen Führung zurückkehren, werde ich diese zunächst entlang einer Zeitachse in Relation zu dieser Diskussion setzen. Dazu muss vorab nur noch festgehalten werden, dass der Beginn der Debatte um feministischen Sprachgebrauch im US-amerikanischen Raum schon einige Zeit früher festgemacht werden kann, nämlich in den frühen 1970er-Jahren (vgl. Postl 1991, 89).

Selbstverständlich ist es gerade in Hinblick auf die Sprachverwendung schwierig zu differenzieren, welchen Beitrag die AutorInnen selbst leisten und was von Seiten der ÜbersetzerInnen eingebracht wird bzw. was an Richtlinien von Seiten der Verlage eingehalten werden muss. Von daher werde ich mich so weit als möglich auf explizite Aussagen zu dieser Thematik der AutorInnen beziehen.

Bass' Arbeit „Charisma entwickeln und zielführend einsetzen“ erschien in der deutschen Übersetzung in der 1. Auflage 1986, ein Jahr nach der englischen Originalausgabe. Und Bass bezieht ganz konkret Stellung zur geschlechtsspezifischen Sprache.

„Schließlich möchte ich noch entschuldigend anmerken, daß in diesem Buch das persönliche Fürwort ‚er‘ immer auch ‚sie‘ bedeutet. In keiner Weise möchte ich Frauen als Führungspersonlichkeiten vernachlässigen. Wie auch aus dem Text ersichtlich habe ich Frauen weder als Führer noch als Geführte ignoriert, noch auch je impliziert, daß Führungsqualität ein rein männliches Attribut ist. Weitgehend habe ich das Pronomen der Mehrzahl verwendet, um eine Geschlechtsidentifizierung von Führern und Geführten auszuschließen. Allerdings muß ich sagen, daß mir eine komplette Pluralisierung sowohl zweideutig als auch langweilig erscheint.“ (Bass 1986, 12)

Bass weitet als Autor die männlichen Bezeichnungen auch auf Frauen aus und verwendet eine Art „Generalklausel“, die klarstellen soll, dass Frauen eben „mitgemeint“ sind.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Mittlerweile ist es auch im deutschsprachigen Raum üblich, geschlechtergerechtes Formulieren einzufordern. Dazu verweise ich beispielsweise auf Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen der Universität Salzburg (2000), Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2000, 2002), Kanton und Stadt Luzern (1994) sowie Müller/Fuchs (1993). Zudem verweise ich auf den Ministerratsvortrag des Bundesministers für Soziale Sicherheit und Generationen zum Thema „Geschlechtergerechter Sprachgebrauch“, von der Bundesregierung bei ihrer Sitzung am 2. Mai 2001 im Sinne des Antrags beschlossen.

„Die Mitglieder der Bundesregierung mögen in ihren Ressorts darauf achten, dass dem geschlechtergerechten Sprachgebrauch besonderes Augenmerk geschenkt wird.“ (zit. nach Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur 2002, 8)

In Österreich denke ich hier vor allem an den Bereich der Bundesministerien, der Universitäten aber auch des AMS.

<sup>135</sup> Im englischsprachigen Originaltext (Bass 1985) ist der Sprachgebrauch und die Anmerkung von Bass dazu ident:

„I would like to point out that in this book „he“ stands for „he“ and „she“, with apologies. In no way, have I, by this, wished to disregard women as leaders. As can be seen in the text, I have not ignored women either as leaders or followers nor implied

Bennis/Nanus (1992) und Tichy/Devanna (1995) finden ihre Sprachverwendung (und zwar in keiner Auflage, weder in den Originalausgaben noch in den Übersetzungen) in keiner Weise erklärungsbedürftig. Tichy/Devanna (1995) verwenden – in der deutschsprachigen Übersetzung – ausschließlich maskuline Formen, wenn sie über „den Transformational Leader“ schreiben<sup>136</sup>. Bennis/Nanus (1992) umgehen dieses Problem zumindest teilweise, wenn sie von „der Führungskraft“ schreiben.

Conger/Kanungo (1987, 1998) erklären ihre – in der deutschsprachigen Übersetzung nicht geschlechtsspezifische Sprachverwendung – auch nicht.<sup>137</sup> House (1977) hat seine Arbeit noch in einer Zeit geschrieben, in der die Debatte zur geschlechtsspezifischen Sprachverwendung die breite Öffentlichkeit, zu der in dem Fall auch der etablierte akademische Mainstream zu zählen ist, noch nicht erreicht hatte. Insgesamt ist festzuhalten, dass in den englischsprachigen, aus dem US-amerikanischen Raum kommenden Texte von Tichy/Devanna (1990) und Conger/Kanungo (1987, 1998) die geschlechtsspezifischen Sprachelemente in der Übersetzung verloren gegangen sind.

Steyrer (1995) erklärt seine Sprachverwendung auch nicht – allerdings bedient er sich im Text selbst geschlechtsneutraler Begrifflichkeiten, die er meist im Plural verwendet („die Geführten“, „die Führenden“, u.ä.). Zudem ist es im deutschen Sprachraum wohl aus historischen Gründen belastet, von „Führer“ zu sprechen und zu schreiben.<sup>138</sup>

Bennis/Nanus (1992) – Erstauflage originalsprachlich (Englisch) 1985 – verwenden fast durchgängig neutrale Bezeichnungen wie „Führungsperson“, während im Original die Bezeichnung „Leader“ zur Anwendung kommt. Ansonsten wird in der Arbeit durchgängig nicht geschlechtsspezifische Sprache verwendet, ebenso auch im Originaltext (Bennis/Nanus 1985).

---

that leadership was for men only. Generally, I used the plural construction to eliminate the sexual identity of leaders and followers. However, pluralizing everything makes for ambiguities and dull reading.” (Bass 1985, XVI)

<sup>136</sup> Tichy/Devanna verwenden im englischen Original (Tichy/Devanna 1990) eine geschlechtsspezifische Sprache, in dem sie durchgängig „he“ und „she“ neben einander setzen und so die persönlichen Fürwörter immer in der männlichen und weiblichen Form verwenden, z.B.

„The first act of the drama centers on the challenges the leader encounters when he or she attempts to alert the organization to growing threats from the environment.“ (Tichy/Devanna 1990, 6)

<sup>137</sup> Dazu ist anzumerken, dass sie aber in Conger/Kanungo (1998) ebenso wie Tichy/Devanna (1990) die persönlichen Fürwörter „he“ und „she“ gemeinsam verwenden.

„Given this, there is a second school of thought that theorizes that followers are attracted to the charismatic leader because of a more constructive identification with the leader's abilities, a desire to learn from him or her, a quest for personal challenge and growth, and the attractiveness of the mission” (Conger/Kanungo 1998, 20).

<sup>138</sup> Wie auch die Beschäftigung mit dem Phänomen „Führung“ im Diskurs der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften lange Zeit doch suspekt war.

Die Debatte um geschlechtsspezifische Sprache, deren Kern es ist, die Frauen auch in adäquater Art und Weise – immerhin sind sie die Hälfte der Menschheit und aus den allermeisten Bereichen der Lebens- und somit auch Arbeitswelt, auf die Führungstheorien sich ja beziehen, nicht mehr explizit ausgeschlossen<sup>139</sup> – sichtbar zu machen, ist im Kontext der Führungstheorien offensichtlich immer noch nicht angekommen, und das gut 25 Jahre nach ihren ersten öffentlichkeitswirksamen Schritten.

### *Geschlecht als Kategorie in den Modellen*

Die Ebene der Sichtbarmachung und Berücksichtigung von Frauen direkt und konkret im Rahmen der Sprachverwendung ist nur eine mögliche Ebene, auf der „Geschlecht“ als implizites Strukturmerkmal auftritt. Wie in Kapitel 2 ausführlicher analysiert, ist Geschlecht eine komplexe, vielschichtige Kategorie, die auf vielfältige, widersprüchliche Art und Weise Eingang in Texte, und zwar jenseits der konkreten inhaltlichen Arbeit, findet.

Als (nochmalige) Kurzzusammenfassung dessen, was Geschlecht im Sinne von „Gender“ alles miteinbezieht und immer auch thematisiert:

„Mein gender-Konzept unterscheidet sich von früheren Konzeptualisierungen insofern, als ich, obwohl sich Konstruktion und Aufrechterhalten von gender in den persönlichen Identitäten und in der sozialen Interaktion manifestieren, nicht beim Individuum und auch nicht bei den interpersonalen Beziehungen ansetze. Vielmehr verstehe ich unter gender eine Institution, die die Erwartungsmuster für Individuen bestimmt, die sozialen Prozesse des Alltagslebens regelt, in die wichtigsten Formen der sozialen Organisation einer Gesellschaft, also Wirtschaft, Ideologie, Familie und Politik, eingebunden und außerdem eine Größe an und für sich ist.“ (Lorber 2003, 41)

Und vor diesem Hintergrund sind die einzigen expliziten „Erwähnungen“ von Geschlecht (zusammenfassend über die Einzeltexte summiert) die Ebene des Sprachgebrauchs (Bass 1986), das Geschlecht der InterviewpartnerInnen (Tichy/Devanna 1995, Bennis/Nanus 1992) und die Erfassung im Rahmen des entwickelten Erhebungsinstruments verbunden mit einer geschlechtsspezifischen Darstellung der verwendeten empirischen Daten (Bass 1986). Diese Arten sind die Zugänge, die der Kategorie Geschlecht im Rahmen der untersuchten Texte der *Charismatischen/Transformationalen Führung* zugestanden werden.

---

<sup>139</sup> Für genaue statistische Daten verweise ich auf die Statistiken der EU zu „Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen“, online verfügbar unter:  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out44\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measures_out44_de.htm)

### 5.1.2. Herrschende Herren und dämliche Damen?

„Der Einsatz in diesem Spiel wäre von Anfang an der Blick. Und man sollte tatsächlich nicht vergessen, daß jedenfalls für Freud die „Kastration“, das Wissen von der und über die Kastration sich dem Blick verdanken. Der Blick, schon immer im Einsatz ...  
Aber das Mädchen, die Frau, wird dem Blick nichts bieten können. Was sie bietet, anbietet, ist die Möglichkeit eines Nichts-zu-Sehen.“ (Irigaray 1979, 57)

Der nächste Abschnitt widmet sich der Untersuchung der Frage, ob Charisma so wie es in den vorgestellten Texten zur *Charismatischen* und *Transformationalen Führung* erarbeitet wurde, eine rein männliche Eigenschaft ist. Dazu werden nacheinander die Texte von Bass (1985), Conger/Kanungo (1987, 1998), Bennis/Nanus (1992) und Tichy/Devanna (1995) bearbeitet. Die Auseinandersetzung mit Steyrer (1995) erfolgt gesondert im Rahmen der Arbeit an den Archetypen und deren geschlechtlicher Kennzeichnung.

Im Sinne der dekonstruktivistischen Operationen (vgl. Angehrn 2003, 245) sollen die aufgefundenen Zuschreibungen zunächst zerstreut und vervielfältigt werden, um so die Illusion von Eindeutigkeit zu zerbrechen. Dieses Aufbrechen erfolgt vor dem Hintergrund der Erweiterung des Referenzcharakters der Texte über den Rahmen der Führungstheorien hinaus hin zu den in den feministischen Arbeiten aufgefundenen Begriffen wie z.B. Fürsorge oder Mütterlichkeit<sup>140</sup>. Konkret wird ein Text mit einer bestimmten geschlechtlichen stereotypen Zuschreibung verknüpft werden, wobei ich Modelle verwenden werde, die sich in der *Feministischen Theorie* finden lassen und deren Echo in den zu bearbeitenden Texten aufgefunden werden kann. Die Bruchstellen entlang derer ich die Stereotypen von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ in den theoretischen Konzeptionen untersuchen werde, sind neben der Mütterlichkeit (zum einen als Metapher und prototypisches Bild für Fürsorge und zum anderen in ihrer Funktion als Aspekt von Charisma und/oder der Sorge für andere), die im Rahmen der Analyse der Entwicklung des MLQ durch Bass (1986) erfolgt, die „männlichen“ Eigenschaften (wie kühl, rational, überlegt, u.ä.)<sup>141</sup>, die sich in der Beschreibung charismatischen und/oder nicht-

---

<sup>140</sup> Für die Thematik, dass das Verhalten einer Führungsperson bzw. die Vorstellungen davon, an männlichen Rollenbildern orientiert sind, verweise ich auf Assig (vgl. 1996, 170), sowie Macha (vgl. 2000, 162) und Regnet (vgl. 1997, 250). Assig (vgl. 1996, 170f.) hat herausgearbeitet, dass die Nicht-Übereinstimmung zwischen Berufs- und Geschlechterrolle bei Frauen dazu führt, dass ihre Identität nicht so konfliktfrei ist wie bei Männern, sondern aus den mit den unterschiedlichen Rollen verbundenen divergierenden Erwartungen Konflikte resultieren.

<sup>141</sup> Für eine Abgrenzung dessen, was Geschlechterrollenvorstellungen an stereotypen Vorstellungen beinhalten wird an dieser Stelle kurz auf von Rosenstiel (1997) verwiesen, der das exemplarisch im Rahmen der Verbindung der Geschlechterrollen mit den Erwartungen an die „ideale Führungskraft“ geleistet hat. In der von Rosenstiel (vgl. 1997, 269) erarbeiteten Gegenüberstellung der typischen Eigenschaften von Männern und Frauen mit dem Idealbild eines Managers/einer Managerin wird der ideale Manager/die ideale Managerin als führungswillig, autonom, beherrscht, selbstsicher, dynamisch, rational, entscheidungsfreudig, konfliktbereit, konkurrenzorientiert, rücksichtsvoll und kommunikativ

charismatischen Führens bei Conger/Kanungo (1998) finden sowie die Vision als Herrschaft des Sichtbaren im Text von Bennis/Nanus (1992) und die Aspekte der Starrheit und Verfestigung bei Tichy/Devanna (1995).

Abbildung 24 verdeutlicht die Texte, mit denen ich arbeiten werden und definiert die Verwebungspunkte zwischen *Feministischer Theorie* und *(Neo)charismatischer Führungstheorie*, denen nachgegangen wird.

Untersuchungsebene		Untersuchungsgegenstand	
Geschlechtsstereotypen im Sinne von stereotypen Vorstellungen von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ und deren vorangehende, damit in Beziehung stehenden Strukturkategorien		Texte der (Neo)charismatischen Führungstheorie aus der Perspektive des vorgestellten Konstruktionsprozesses von „Charisma“:	
Untersuchungsebene generierender Referenztext des verwendeten Bedeutungshorizonts	Kristallisationscluster	Konkret untersuchter Text	Kapitel
Gilligan (1984) Kristeva (1989)	<b>Mütterlichkeit</b> vor dem Begriffshorizont der <b>Fürsorglichkeit</b>	Bass (1986)	5.1.2.1.
Bem (1974, 1981)	charismatisch/nicht-charismatisches <b>Verhalten</b> in Relation zu „männlichem“ und „weiblichem“ Verhalten	Conger/Kanungo (1987, 1998)	5.1.2.2.
Irigaray (1980)	<b>Vision</b> als Primat der Sichtbarkeit	Bennis/Nanus (1992)	5.1.2.3.
Douglas (1988) Kristeva (1982)	<b>Physische Dimension</b> des theoretischen Raums im Sinne von „Flüssigem“ und „Festem“	Tichy/Devanna (1995)	5.1.2.4.

Abbildung 24: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1.2.

beschrieben. Die männliche Geschlechtsrolle, die als „typisch Mann“ mit dominant, autonom, unemotional, selbstsicher, aktiv, rational, tatkräftig und leistungsorientiert beschrieben wird, fällt mit den Anforderungen der Berufsrolle in vielen Punkten zusammen. Die typischen Fraueneigenschaften sind im Gegensatz dazu Unterordnung, Abhängigkeit, Emotionalität, Empfindlichkeit, Passivität, Intuition, Fürsorglichkeit, Beziehungsorientierung, Einfühlsamkeit und Kooperation. Von Rosenstiel leistet mit dieser Zusammenstellung eine klare Gegenüberstellung der jeweiligen Geschlechterrollen, die über soziale Normen konstruierte Klischees darstellen mit dem Idealbild eines Managers/einer Managerin.

Abbildung 24 zeigt, was die Eckpunkte der Auseinandersetzung mit den einzelnen Texten sind und welche Modelle der *Feministischen Theorie* damit in Verbindung gebracht werden. Somit wird nachvollziehbar, entlang welcher Kristallisationspunkte das Aufbrechen der eindeutigen Bedeutung erfolgen soll und wo Ambivalenzen und Mehrdeutigkeiten aufgezeigt werden sollen, die in den Texten der Führungstheorien so nicht offengelegt und nachvollziehbar mitberücksichtigt worden sind.

„Weiblich“ und „männlich“<sup>142</sup> fungieren in diesem Rahmen nicht als letzte, auf eine transzendente und/oder objektive „Wirklichkeit“ verweisende Begriffsbezeichnung, sondern stehen für das Übermaß an Assoziationen, Bildern, Klischees und Vorstellungen von adäquatem Verhalten, mit denen diese in unserer westlichen Kultur überfrachtet sind. Diese Normen konstituieren Geschlechterrollen, die durch Sozialisation und selektives Erlernen auf Ebene des Individuums ansetzen und diese als vergeschlechtlichte konstituieren (vgl. Lorber 2003, 47).<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> Als Beispiel für Geschlechtsstereotypen und die Wechselwirkungen zwischen Stereotypen, die gesellschaftlich vorgegeben sind, und dem individuellen Erleben verweise ich auf das Bem Sex-Role-Inventary (BSRI), das von Sandra Bem (1974, 1981) entwickelt wurde. Dabei handelt es sich um ein psychologisch-diagnostisches Instrumentarium, das genau dieser Verbindung zwischen Geschlechterrolle und Selbstbild auf Ebene der Einzelpersonen nachgeht und eine Differenzierung jenseits einer bipolaren Skala zwischen „männlich“ und „weiblich“ vornimmt. Männlichkeit und Weiblichkeit werden nicht als „Gegenpole eines einzigen Kontinuums betrachtet, sondern als zwei unabhängige Dimensionen, die beide gleichermaßen zur Beschreibung einer Person herangezogen werden können.“ (Schneider-Düker, Kohler 1988, 256). So kann nicht nur angenommen werden, dass eine Person nur maskulin ist oder nur feminin ist, sondern es ist eben möglich, beide Dimensionen in sich zu vereinen. Damit ist eine Verfeinerung der auf Einzelpersonenebene erlebten Geschlechterrollenorientierung in ihrer Widersprüchlichkeit möglich.

Für Bem (1974, 1981) ist es erstrebenswert, wenn eben diese Androgynität in jedem Individuum vorherrschen würde. Nur durch eine solche Androgynität wird es möglich, von rollenspezifischen zu situationsspezifischen Entscheidungen zu gelangen, was ein weiteres, rollenübergreifendes Verhaltensrepertoire zur Verfügung stellen würde. Vor diesem Hintergrund enthält das Bem Sex-Role-Inventary auch drei Subskalenniveaus, die Männlichkeitsskala, die Weiblichkeitsskala und die geschlechtsunabhängige, androgyne Skala. Die Männlichkeitsskala und die Weiblichkeitsskala enthält Items, die nach ihrer sozialen Erwünschtheit für das jeweilige Geschlecht mit Hilfe von Beurteilungsgruppen ausgewählt wurden. Die geschlechtsunabhängige, androgyne Skala ermöglicht eine Einbettung der Männlichkeits- und Weiblichkeitsskalen durch Items, die sozial erwünscht werden, aber keinem Geschlecht zugeschrieben werden. Jede der drei Skalen umfasst 20 Items. Die Befragten beurteilen sich selbst entlang der in den drei Skalen enthaltenen Items. So wird es möglich, dass „das Ausmaß der Ähnlichkeit der Selbstbeurteilung mit sozialen Stereotypen überprüft“ wird (vgl. Schneider-Düker, Kohler 1988, 256). Das BSRI ist ein gutes Maß dafür, wie die sozialen Stereotypen, die im Kontext dieser Arbeit auch als Bezugsrahmen verwendet werden, konstruiert sind und welche Eigenschaften sie enthalten – die Männlichkeitsskala enthält u.a. die Items „hat Führungseigenschaften“, „respekt einflößend“, „sicher“, die Weiblichkeitsskala „romantisch“, „glücklich“, „feinfühlig“. Und diese Geschlechtsrollenstereotypen prägen auch das Alltagserleben von Frauen in Führungspositionen (vgl. Günther/Gerstenmaier 2005).

<sup>143</sup> Diese Reproduktion von Gender auf individueller Basis setzt sich fort in der Konstruktion von Gender auf der Ebene der vergeschlechtlichten Herrschafts- und Machtssysteme, die sich selbst wieder auf die Manifestation auf individueller Basis auswirken. Die Ebene des individuellen Genderrollenverhaltens, der hier vorzufindenden Gender-Normen und die Ebene der sozialen Strukturen stehen in Wechselwirkungen zueinander und bilden sich in Zyklen gegenseitiger Projektion aufeinander ab (vgl. Lorber 2003, 47).



### 5.1.2.1. Einbruch der Mütterlichkeit in eine Bastion der Männlichkeit, das Militär: Bass mit Kristeva und Gilligan

Bass (1985) hat ein Führungsmodell entwickelt, das auf der Unterscheidung zwischen transaktionalem und transformationalem Führungsstil beruht. Dieses Verhalten bildet er mit dem empirischen Werkzeug, dem von ihm entwickelten Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) nach. Ergebnis der Entwicklung des MLQ sind 5 von einander unabhängige Faktoren, wovon sich drei, nämlich „Charisma“, „Individuelle Bedachtnahme“ und „Geistige Anregung“, auf transformationale Führung beziehen.

Was hier abgebildet wurde, ist schon allein aus der Entwicklung des Fragebogens her eine „männliche“ Sicht auf den Status Quo der – durchwegs männlichen – Führungswelt:

Zu Beginn der Entwicklung des MLQ stand nach einer Literaturrecherche zu *Transformationaler Führung* eine halbstrukturierte Pilotuntersuchung (vgl. Bass 1986, 45f.). Im Zuge dieser Pilotuntersuchung wurde zunächst der Begriff „Transformational Führender“ klar definiert als eine Person, die in den Geführten ein verstärktes Bewusstsein der Ergebnisse der eigenen Handlungen hervorruft, sie auf ein höheres Bedürfnisniveau bringt, die Geführten zur Hintanstellung der eigenen Interessen bewegt und sie zu Leistungen bringt, die über dem selbst erwarteten Einsatz liegen. Danach wurden die 70 Seniormanager<sup>144</sup> gebeten, konkrete Personen, auf die eines oder mehrere dieser Merkmale zutreffen und denen sie im Laufe ihres Berufslebens begegnet waren, zu beschreiben. Die Resultate dieser Untersuchung (z.B. Beschreibungen der Führenden, denen es gelang, die MitarbeiterInnen dazu zu bringen weit mehr zu leisten als sie sich selbst erwartet hatten, u.ä.) und die Ergebnisse einer Literaturanalyse bildeten die Grundlage für die Erstellung des Fragebogens.

So konnten im nächsten Schritt 142 Items, die in ihrer Gesamtheit *Transformationales* und *Transaktionales Führen* beschreiben, zusammengestellt werden (vgl. Bass 1986, 226f.). Diese Liste wurde dann 11 promovierten Wirtschafts- und SozialwissenschaftlerInnen vorgelegt. Diese WissenschaftlerInnen erhielten zugleich eine sehr genau Beschreibung dessen, was *Transaktionales* und *Transformationales Führungsverhalten* ist und wurden zusätzlich aufgefordert, sich in diese Begrifflichkeiten einzuarbeiten und mit der Thematik auseinanderzusetzen. Jeder der 11 WissenschaftlerInnen hatte im Anschluss die Aufgabe, die 142 Items jeweils einer Kategorie von „transformational“, „transaktional“ und „weiß nicht“ zuzuteilen. Ein Item wurde als transformational eingestuft, wenn 8 oder mehr der 11 BewerberInnen es als transformational eingestuft hatten und keiner oder höchstens einer es als transaktional eingestuft hatte. Ein Item wurde als transaktional eingestuft,

---

<sup>144</sup> Die „Senior-Manager“ waren Männer – das Geschlecht ist von Bass offengelegt wurden (vgl. Bass 1986, 45).

wenn 9 oder mehr der 11 BewerberInnen es so bewertet hatten und keiner es als transformational eingestuft hatte. Als Ergebnis dieses Arbeitsschrittes konnten dann 73 der 142 Items für den revidierten Fragebogen ausgewählt werden.

Der so erarbeitete Fragebogen wurde als nächster Schritt 104 OffizierInnen vorgelegt (vgl. Bass 1986, 227). Diese 104 Personen studierten alle am Army War College, wobei es sich neben US-Army-OffizierInnen um ausländische OffizierInnen und ZivilistInnen handelte. Die amerikanischen Offiziere machten über 95% der TeilnehmerInnen aus, weniger als 2% waren Frauen. Mit dem so gewonnenen Datenmaterial wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt als deren Ergebnis 5 unabhängige Faktoren extrahiert werden konnten, eben „Charisma“, „Individuelle Bedachtnahme“ und „Geistige Anregung“, die die *Transformationale Führung* beschreiben sowie „Bedingte Belohnung“ und „Management-by-Exception“ als Beschreibung der *Transaktionalen Führung*.

Was Bass also mittels des MLQ abbilden kann, ist die Meinung von Männern darüber, was *Transformationale* und *Transaktionale Führung* sein sollte und das im Sinne einer Endlosschleife und einer positiven Rückverstärkung. Die Hypothesen darüber, was *Transformationale Führung* bedeuten kann, sind so nicht selbst überprüft worden, sondern einzig die Abbildungsschärfe der entwickelten Items. Wer und was beschrieben wurde, waren zum allergrößten Teil Männer und deren traditionelles „männliches“ Führungsverhalten.

Zudem verlangt der militärische Kontext doch eher nach einem Führungsverhalten, dessen Ausgangsbasis eine andere ist als die einer durchschnittlichen Organisation, die ganz andere Rahmenbedingungen hat. Auch die Verankerung der Führung im Militär in den eigenen historischen Bedingungen und Besonderheiten unterlässt Bass vollständig. Das Militär erscheint im Zuge seiner Darstellung als eine Organisation wie jede andere und die doch sehr einzigartigen Aufgaben (wie Landesverteidigung, Kriegsführung, etc.), die das Militär deutlich von anderen Organisationen des Wirtschaftslebens abgrenzen, haben offensichtlich keinen Einfluss darauf, welche Führung notwendig ist.

Die Items, die „Charisma“ beschreiben, sind nach Bass (1986, 238) folgende:<sup>145</sup>

- Steckt seine ganze Umgebung mit seinem Arbeitseifer an.
- Ich habe vollstes Vertrauen zu ihm.
- Er ist für mich ein Vorbild, dem ich nacheifere.

---

<sup>145</sup> Die geschlechtsspezifische Sprachverwendung ist aus dem Text von Bass übernommen.

- Er inspiriert mich zur Loyalität gegenüber der Organisation.
- Er ist eine Inspiration für uns.
- Er inspiriert uns, ihm gegenüber loyal zu sein.
- Ich bin gerne mit ihm/ihr zusammen.
- Fordert jedem Respekt ab.
- Macht mich stolz, mit ihm zusammenzuarbeiten.
- Ich vertraue auf seine/ihre Fähigkeit, alle Hindernisse zu überwinden.
- Ermutigt mich, meine Ideen und Meinungen auszusprechen.
- Hat eine besondere Gabe zu erkennen, was mir wirklich wichtig ist.
- Meiner Meinung nach ist er/sie ein Symbol für Erfolg und Leistung.
- Er besitzt ein Sendungsbewusstsein, das er auf mich überträgt.
- Regt uns mit seiner/ihrer Vision dessen an, was wir erreichen können, wenn wir alle an einem Strang ziehen.
- Hilft uns, die Standpunkte und Meinungen anderer Mitglieder zu verstehen.
- Erhöht meinen Optimismus hinsichtlich meiner Zukunft.
- Trägt zu meinem Verständnis des übergeordneten Zwecks bei.

Von den vier Items, die geschlechtsspezifisch formuliert sind, finden sich in zweien klassische weibliche Eigenschaften bzw. Rollenmuster: Gerne-Zusammensein und Vertrauen, etwas überraschender das dritte Item („regt uns mit seiner/ihrer Vision dessen an, was wir erreichen können, wenn wir alle an einem Strang ziehen“), das die Zugkraft der entwickelten Vision behandelt.

Ein „Kern“ von Charisma, wie Bass es empirisch festschreibt, handelt von „Loyalität“ und „Vertrauen“, die vor allem im Rahmen einer hierarchischen Beziehung wie es eine von Führenden und Geführten, vor allem auch vor dem Hintergrund des Militärs ist, auch hierarchieverstärkend wirken. Ein anderes Hauptelement, dass sich in Charisma abgebildet aufspüren lässt, ist „Erfolg“ und „Leistung“, die auch verbunden sind mit einer besonderen Beziehung zum „übergeordneten Zweck“. Und dieser „übergeordnete Zweck“ ist ein logisch-rationaler Grund, fest verankert in der besonderen männlichen Beziehung zum Logos. „Männlich“ heißt rational, nicht emotional, logisch nachvollziehbar und nicht gefangen in unergründlichen, unverständlichen, chaotisch-irrationalen Emotionen. „Männlich“ heißt auch hart, unnachgiebig, Respekt gebietend im Gegensatz zu weich, rücksichtsvoll, nachgiebig (vgl. Bem 1974, 1981).

Während „Charisma“ insgesamt nicht unbedingt wie prototypisches weibliches Rollenverhalten wirkt, findet sich dieses dafür in dem ebenfalls mit transformationaler Führung verbundenen Faktor „Individuelle Bedachtnahme“<sup>146</sup>.

Diese „Individuelle Bedachtnahme“ wird durch folgende Items im MLQ beschrieben (vgl. Bass 1986, 239):

- Schenkt scheinbar vernachlässigten Mitgliedern seine persönliche Aufmerksamkeit.
- Ermittelt, was ich will, und versucht mir zu helfen, es zu bekommen.
- Man kann sich darauf verlassen, dass er einen lobt, wenn man gute Arbeit geleistet hat.
- Ist zufrieden, wenn ich die festgesetzten Normen für gute Arbeit erreiche.
- Ich gewinne sein Wohlwollen, wenn ich meine Arbeit gut mache.
- Behandelt jeden Untergebenen individuell.
- Gibt mir das Gefühl, dass wir unsere Ziele, falls nötig, auch ohne ihn/sie erreichen können.

Was hier beschrieben wird – und auch explizit so bezeichnet wird (vgl. Bass 1986, 239) – ist „rücksichtsvolles“ und „unterstützendes“ Verhalten der Führenden.<sup>147</sup> Diese Stereotype finden sich in den Geschlechtsrollen wieder, wobei „weiblich“ eben eindeutig mit Fürsorglichkeit, Personen- und Beziehungsorientierung sowie Emotionalität verbunden wird. „Männlichkeit“ wäre gekennzeichnet durch Sach- bzw. Objektorientierung in Kombination mit Aggressivität sowie Entscheidungs- und Konkurrenzfreudigkeit (vgl. Bem 1974, 1981).

Was entlang des Faktors „Individuelle Bedachtnahme“ gezeigt werden kann, ist, dass „weibliche Eigenschaften“ wie Fürsorglichkeit (vgl. Bem 1974, 1981) durchaus im Text von Bass (1986) aufgefunden werden können, auch wenn Bass selbst nicht auf die geschlechtsspezifische Kodierung der Verhaltensbeschreibung hinweist. Doch dieses Auffinden von „weiblichen Eigenschaften“ verweist, wie nachfolgend gezeigt wird, auf ein weiteres Dilemma, wenn untersucht wird, welche Vorstellung von Weiblichkeit damit in Zusammenhang steht und welche kontroversen Diskussionen und Wertungen diese Verbindung von „Weiblichkeit“ und „Fürsorglichkeit“ mit sich bringt. Hier offenbart sich ein Paradox der *Feministischen Theorie*, das Judith Lorber auf den Punkt gebracht hat:

---

<sup>146</sup> Bass (1986) thematisiert diesen Faktor „geschlechtsneutral“ und nicht explizit in Bezug auf Frauen oder Männer. Was im folgenden Abschnitt allerdings gezeigt werden soll, ist, dass hinter diesem „geschlechtsneutralen“ Faktor vor dem Hintergrund der Konzeption von „Charisma“ als doch eher an „männlichen“ Werten orientiert, Eigenschaften und Verhaltensmuster beschreiben sind, die eher dem „weiblichen“ Verhalten zugeschrieben werden.

<sup>147</sup> Bass (1986) verweist auf keine geschlechtliche Konnotation des von ihm beschriebenen Verhaltens.

„Das erste und oberste Paradox von *gender* ist, dass die Institution, ehe sie abgebaut werden kann, erst einmal ganz sichtbar gemacht werden muss[...]“ (Lorber 2003, 52)

Damit wird gesagt, dass, um Unterschiede und Differenzen in einem zweiten Schritt hinter sich lassen zu können, es unabdingbar ist, diese Unterschiede und Differenzen, nämlich auch in ihren Ambivalenzen und Uneindeutigkeiten, sichtbar zu machen. Dieser Prozess der Sichtbarmachung wurde anhand des Textes von Bass (1986) durchgeführt – ausgehend vom Faktor „Individuelle Bedachtnahme“ als einem Bestandteil von transformationaler Führung wurde untersucht, dass es keine eindeutigen geschlechtsspezifischen Konnotationen gibt, sondern vielfältige, un-eindeutige Interpretationsmöglichkeiten. Und selbst wenn das verborgene Weibliche aufgespürt werden kann, ist selbst dieser Erfolg nur scheinbar und selbst wieder widersprüchlich. Denn dieses „Weibliche“, hier konkret die „Fürsorglichkeit“ unterliegt Wertungen. Um diese Ambivalenzen deutlich zu machen, wird nachfolgend auf die Debatte um Carol Gilligan (1984) verwiesen – diese macht auch wieder sichtbar, wie vielstimmig und ambivalent der feministische Diskurs als solcher ist.

Diese von mir nachgezeichnete Verbindung zwischen dem Faktor „Individueller Bedachtnahme“ und weiblichen Geschlechtsrollenstereotypen ist auch empirisch nachzeichenbar. Hier findet sich neben der Ebene der Geschlechtsrollenstereotypen eine Ebene mit empirischen Befunden (und vor allem deren Interpretation), die genau dieses Thema beleuchtet und in den Mittelpunkt ihrer Forschungsfragen gestellt hat. Die Debatte über die weibliche Fürsorglichkeit ist eng verwoben mit der Diskussion um eine spezifisch weibliche Ethik, die eben genau das abbilden würde. Diese Debatte wurde ausgelöst durch Carol Gilligans Buch „Die andere Stimme“ (Gilligan 1984).<sup>148</sup> Gilligan geht davon aus, dass es zwei voneinander abgrenzbare moralische Orientierungen gibt, nämlich zum einen die weibliche Fürsorglichkeitsmoral und zum anderen die eher männliche Gerechtigkeitsmoral. Die Unterschiede zwischen diesen beiden moralischen Orientierungen finden sich auf zwei differenten Ebenen. Die Fürsorglichkeitsmoral handelt davon, Verantwortung und Fürsorge für andere zu übernehmen, während die Inhalte der Gerechtigkeitsmoral im Unterschied dazu die Sicherstellung von Rechten und die Erfüllung von Pflichten sind. Neben dieser inhaltlichen Unterscheidung kann auch eine formale Differenz festgehalten werden: Fürsorglichkeitsmoral ist kontextsensitiv und flexibel, orientiert an konkreten Situationen und deren konkreten Rahmenbedingungen, hingegen ist die Gerechtigkeitsmoral abstrakt (vgl. Nunner-Winkler 1995, 13). Auch wenn die weibliche Fürsorglichkeit nicht in ihrem Ambivalenzverhältnis der Un-Unterscheidbarkeit von Effekt und Ursache durch Gilligan thematisiert wurde, spiegeln sich in ihren Arbeiten klassische weibliche Stereotype wider, die Frauen als fürsorglich

---

<sup>148</sup> Zur genaueren Darstellung dieser Debatte, die zum einen eine Diskussion um die Deutung und Interpretation empirischer Befunde ist und zum anderen ein Diskurs um die dahinterliegenden, mitzudenkenden philosophischen Implikationen verweise ich auf Nunner-Winkler (1995), Nails (1995), Walker (1995) sowie Döbert (1995).

und abstraktionsunfähig beschreiben. Dabei reduziert sie die Komplexität, die die Entwicklung von Moralvorstellungen immer mit sich bringt, auf zwei Ebenen:

„[...] eine Reduktion in Hinblick auf die Vielfalt möglicher moralischer Orientierungen und eine Reduktion in Hinblick auf die Vielfalt möglicher Faktoren, die im Prozeß des Erwerbs einer moralischen Orientierung eine Rolle spielen.“ (Nunner-Winkler 1995, 16)

Wie auch immer jetzt Gilligans Befunde und deren Interpretation betrachtet werden, hat sie einen Zusammenhang zwischen Fürsorglichkeit und (weiblichem) Geschlecht festgeschrieben und damit das den Frauen unterstellte Gefühl der Fürsorglichkeit und Verantwortung, dass sich auch im vergeschlechtlichten Elternverhalten wiederfindet, empirisch untersucht und in ihren Entwurf der Entstehung zweier moralischer Ordnungen eingebaut.

„Die heutige Konstruktion von Mutterschaft in den westlichen Kulturen geht davon aus, daß Frauen von Natur aus bedingungslose Liebe für ihre Kinder empfinden und sie hegen und pflegen wollen, vor allem als Babies. Aber das Phänomen, das wir mothering nennen, die mütterliche Fürsorge, ist eine erlernte Erfahrung, und jeder Mensch, der diese Fürsorge praktiziert, entwickelt Fähigkeiten, Kompetenzen und emotionale Bindungen.“ (Lorber 2003, 245).

Hinter dem Faktor „Individuelle Bedachtnahme“ aus Bass Faktorenbündel, mit dessen Hilfe transaktionale und transformationale Führung abgebildet werden kann, finden sich so Eigenschaften, Verhaltensmuster, die tatsächlich „weiblich“ assoziiert sind. Frauen können demnach vielleicht nicht so leicht charismatisch sein, aber „Individuelle Bedachtnahme“ scheint doch eher weiblich – konkreter noch: mütterlich – zu sein. Und ist ein entscheidender Faktor im Zusammenhang mit transformationaler Führung. Demzufolge wären vielleicht Mütter die wirklichen Führerinnen ...

Die Kehrseite der Medaille dieses überraschenden Einbruchs der Weiblichkeit in die Welt des Führungsverhaltens ist allerdings die, dass „weiblich“ hier hauptsächlich „weiblich“ im Sinne von traditionell „mütterlich“<sup>149</sup> meint (vgl. Lorber 2003, 245). Und die Wertschätzung dieser Eigenschaften im Rahmen eines Führungsverhaltens ist eine Projektion dessen, was im Rahmen der sozialen Ordnung auch sonst von Frauen erwünscht ist. Die geschlechtsspezifische Trennung des Elternverhaltens, die unterschiedlichen Rollen von Müttern und Vätern sind ein Teil der geschlechtsspezifischen Unterschiede im (bezahlten) Arbeitsleben.

---

<sup>149</sup> Im Rahmen meiner Analyse, die selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat, war die aufzufindende „weibliche“ Eigenschaft die „Fürsorge“, die „Bedachtnahme für andere“, eine Eigenschaft, die zwar Frauen (vgl. Bem 1974, 1981) zugeschrieben wird, allerdings weisen die Debatten um „Mütterlichkeit“ darauf hin, dass es eine Bedeutungsverbindung zwischen „Mütterlichkeit“ und „Fürsorge für andere“ gibt (vgl. Lorber 2003, 215ff.).

„Die soziale Ordnung, die Männer höher stellt als Frauen, wird dadurch legitimiert, daß sich die Frauen der Kinderversorgung widmen, denn damit scheiden sie aus dem Rennen um Spitzenjobs und politische Positionen aus und verlieren das klare Bewußtsein ihrer Unterdrückung.[...] Moderne Frauen ertragen kraft ihrer mütterlichen Fürsorge die Herrschaft der Männer. Daß sie dazu um ihres Selbstgefühls als Frauen und um der Liebe willen bereit sind, die sie zu ihren Kindern und zu den Männern in ihrem Leben empfinden, hebt die versteckten Zwänge nicht auf, die sie nötigen, die Interessen von Männern und Kindern über ihre eigenen zu stellen.“ (Lorber 2003, 247f.)

Das „Weibliche“ – in Form des Stereotypes über geschlechtsspezifisches Rollenverhalten – findet zwar Eingang in die Konzeption von Bass, allerdings hauptsächlich in der Form des „Mütterlichen“, dem eine ganz bestimmte Funktion in der derzeitigen sozialen Ordnung zukommt, nämlich auch die Stütze in der Trennung von Frauen vom Erwerbsleben und ihrer Verbindung mit Familienleben und der Sphäre der (größtenteils) unbezahlten Hausarbeit.

Diese Reduktion von Frau auf Mutter bzw. von weiblich auf mütterlich ist schwierig. Schwierig deswegen, weil es auf der einen Seite im Sinne einer Anerkennung von Differenz, auch innerhalb der „Frauen“ darum geht, Lebensentwürfe, die die Rolle „Mutter“ integrieren, nicht zu verwerfen und auf der anderen Seite die Rolle „Mutter“ gerade dazu benutzt wird, viele andere Rollen für „Frauen“ als „unnatürlich“ erscheinen zu lassen. Diese schwierige Gratwanderung wird im Folgenden auf der Ebene einer theoretischen Konzeption von Mütterlichkeit nachgezeichnet:

Deutlich wird die schwierige Beziehung zwischen „Frau“ und „Mutter“ vor allem in Hinblick auf die Optionen, die Frau-Sein jenseits von Mutter-Sein dann noch bieten kann und vor dem Hintergrund, welche Positionen für Frauen dann noch möglich sein können. Auf einer symbolischen Ebene und vor dem Hintergrund psychoanalytischer Konzepte hat vor allem Julia Kristeva Frau-Sein im Zusammenhang mit Mutter-Sein thematisiert (vgl. Kristeva, 1989, 226).

„Wenn sich von einer Frau nicht sagen läßt, was sie ist (auf die Gefahr hin, ihre Verschiedenheit aufzuheben) – gilt das vielleicht nicht für die Mutter, insofern dies die einzige Funktion des ‚anderen Geschlechts‘ ist, der wir mit Sicherheit Existenz zuschreiben können?“ (Kristeva 1989, 226)

Den Widerspruch, dass gerade die Rolle als Mutter die Rolle ist, die die Frau in einer patriarchalen Gesellschaft einnehmen kann bzw. sogar einnehmen muss, hebt Kristeva auf, indem sie dies nur als Ausdruck eines dahinterliegenden verworfenen Phantasmas interpretiert.

„Doch bei näherer Betrachtung ist diese Mutterschaft das Phantasma, das der Erwachsene, Mann wie Frau, aus einem verlorenen Kontinent nährt.“ (Kristeva, 1986, 226)

Doch worauf Kristeva in ihrer Konzeption des Mütterlichen wieder zurückgreift, ist die Verbindung von Frau, d.h. hier Mutter, mit Natur.

„Das Unausgesprochene lastet zunächst auf dem mütterlichen Leib: Kein Signifikant kann ihn restlos hervortreten lassen, denn der Signifikant ist immer Sinn, Kommunikation oder Struktur, während die Frau-und-Mutter eher eine seltsame Falte ist, die die Kultur in Natur abändert, das Sprechende in Biologie. Diese unter den Signifikanten nicht subsumierbare Heterogenität betrifft zwar jeden Frauenkörper, kommt aber dennoch mit der Schwangerschaft (der Schwelle zwischen Natur und Kultur) und mit der Ankunft des Kindes (das eine Frau aus ihrer Einsamkeit herausführt und ihr die Chance – nicht die Gewißheit eines Zugangs zum anderen, zur Ethik,<sup>150</sup> bietet) heftiger zum Ausbruch.“ (Kristeva 1989, 251)

Mütterlichkeit wird so bei Kristeva mit all ihren Konsequenzen in den Körper selbst zurückverlegt, womit es nicht mehr möglich ist, sie als kulturell bedingt, sozial konstruiert und historisch wandelbar zu begreifen, stets markiert der mütterliche Körper bei Kristeva die Trennlinie zwischen Natur und Kultur, wobei die Hereinholung in die Welt der symbolischen und sozialen Ordnungen somit immer von einem Gefühl der Entfremdung begleitet ist.

„Kristeva beschreibt den Körper der Mutter als Träger von Bedeutungen, die der Kultur selbst vorangehen. Sie behält also die Vorstellung von der Kultur als der väterlichen Struktur bei und grenzt die Mütterlichkeit als vorkulturelle Realität ab. Ihre naturalistische Beschreibung des mütterlichen Körpers führt letztlich dazu, die Mutterschaft zu verdinglichen und eine Analyse ihrer kulturellen Konstitutionen und Veränderbarkeit auszuschließen.“ (Butler 1991, 125)

Butler (1991) weist hier darauf hin, dass Kristeva die Möglichkeit, Mutterschaft als Effekt des patriarchalen Diskurses, als dessen Produkt zu begreifen, ausschließt und so ein derzeitiger Ist-Zustand zu einem essenzialistischen, im Sinne von dem Wesen der Frau entsprechenden Zustand erhoben wird. Und so schließt sich der Kreis: Kristevas Versuch, die Mechanismen und strukturellen Bedingtheiten zu beschreiben, die die Frau als Mutter unterdrücken, endet mit der erneuten Festschreibung von Frau als Gebärender. Den Männern gehört so die symbolische Ordnung, die Welt als solche, den Frauen dafür die Rolle der Mutter und die Kinderbetreuung.<sup>151</sup>

Zurückkehrend zum Ausgangspunkt der Überlegungen zu Fürsorglichkeit und Mütterlichkeit, nämlich der geschlechtsspezifischen Konnotationen der Beschreibung transformationalen und transaktionalen Führens bei Bass muss vor dem Hintergrund eben oben beschriebener Ambivalenzen bei der Konzeption von Fürsorge und Mutter festgehalten werden, dass der Ort, den Bass beschreibt, nämlich den Ort der Führung, ein Ort der Arbeitswelt, der gesellschaftlichen Sphäre ist. Und so ist vor diesem Hintergrund der Einbruch der Mütterlichkeit eher eine Überraschung, ein Widerspruch, eine Ambivalenz in der vergeschlechtlichten Konzeption von Führung, der eine Chance bietet, eine Neuorganisation und

---

<sup>150</sup> Auch bei Kristeva findet sich so ein Hinweis auf die Verknüpfung von Ethik, die ja die Grundlage jeglicher Moral darstellt, mit dem Mutter-Sein und dem Gebären als einer Öffnung zum anderen, eine Orientierung auf andere zu – eine Beschreibung von Fürsorge als Zugehen auf die anderen und Sorge um sie.

<sup>151</sup> Kristeva geht nicht auf die Beziehung zwischen Vater und Kind ein und auch nicht auf mögliche Unterstützungsleistungen für Mütter, die ihnen den Zugang zur Sphäre des öffentlichen Lebens erleichtern würden. Die Mutter-Kind-Beziehung genügt so scheinbar beiden – der Mutter und dem Kind.



keine Verfestigung bestehender geschlechtlicher Segregation. Bei Bass betritt der/die Führende auch in seiner/ihrer Rolle als Mutter die Bühne des Führungshandelns. Und somit wird Bass seinen eigenen Ansprüchen doch ein wenig gerechter:

„Wie auch aus dem Text ersichtlich ist, habe ich Frauen weder als Führer noch als Geführte ignoriert, noch auch je impliziert, daß Führungsqualität ein rein männliches Attribut ist.“ (Bass 1986, 12)

#### **5.1.2.2. „Weiblichkeit“ als Verhaltenskomponente charismatischer und nicht-charismatischer Führungskräfte**

Im Prozess der Charisma Zuschreibung, wie ihn Conger/Kanungo (1987, 1998) beschreiben, steht das Verhalten der Führungskraft im Mittelpunkt der Untersuchungen, wobei Verhaltenskomponenten für charismatische und nicht-charismatische Führungskräfte erarbeitet wurden. Die Frage lautet: Welche der aufgefundenen Beschreibungen passt zu stereotypen Rollenvorstellungen von „weiblich“?<sup>152</sup>

Die Differenz zwischen charismatischen und nicht charismatischen Führenden markiert nicht die Geschlechterdifferenz und zeichnet diese nach, d.h. es ist nicht so, dass auf der einen Seite z.B. auf der der charismatischen Führenden das Bild von Männlichkeit entsteht und auf der anderen das von Weiblichkeit. Die dualistischen Gegensätze überschneiden sich wie im Folgenden detaillierter erläutert wird. Beginnen wir mit charismatischen Führenden:

Hier findet sich in der Kategorie „Umweltsensibilität“ die Beschreibung „starke Umweltsensibilität“. Es scheint so, als würden sich Conger/Kanungo (1988, 1998) Bass (1986) anschließen, der ja im Rahmen der *Transformationalen Führung* „Charisma“ mit „individueller Bedachtnahme“ in Bezug setzt. Allerdings meint „Umweltsensibilität“ vielleicht auch mehr, als nur die Personen- und Beziehungsebene und integriert auch die Ebene der dinglichen, objekthaften Umwelt. Und diese Objektorientierung ist dann doch wieder eher männlich.<sup>153</sup> Was in der herrschenden männlichen Welt vielleicht noch eine Chance für „weiblich“ wäre, ist der Punkt „Verhalten“. Hier zeigt die charismatische Führungskraft nach Conger/Kanungo „unkonventionelles oder entgegen den herrschenden Normen“ liegendes Verhalten. In einem Umfeld, das Führung mit traditioneller „männlicher“ Führung in Verbindung bringt, ist darunter

---

<sup>152</sup> Die Bedeutungshorizonte von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ sind die im Rahmen der Entwicklung des BSRI (Bem 1974, 1981) definierten Skalen der Geschlechtsrollen, wobei an dieser Stelle vor allem darauf hingewiesen wird, dass „Weiblichkeit“ über „einfühlsam“, „fürsorglich“, „empfindsam“ festgeschrieben wird, während „rational“, „sicher“, „hat Führungskompetenz“, u.ä. in die „männliche“ Skala fallen.

<sup>153</sup> Zur Unterscheidung zwischen Objektorientierung, die eher Männern zukommt und Beziehungsorientierung, die Frauen zugesprochen wird, verweise ich auf Gilligan (1984), die eben diese von ihr auch empirisch so beschriebene Tatsache zur Grundlage ihrer Unterscheidung in „weibliche“ und „männliche“ Moral heranzieht.

vielleicht auch klassisches „weibliches“ Verhalten, d.h. ein sehr emotionales, personenbezogenes, konsensorientiertes, nachgiebiges, fürsorgliches Verhalten zu verstehen. Vielleicht aber auch nicht, weil damit ist frau schon wieder ganz in den „herrschenden Normen“ zum weiblichen Verhalten. Der wirklich charismatische Führende zeigt demnach ein unkonventionelles Verhalten – ein Mann, der sich entsprechend den weiblichen Rollenstereotypen verhält, würde diesem Punkt entsprechen.

In der „Führenden-Geführten-Beziehung“ scheinen weibliche Verhaltensmuster eher denen von nicht-charismatisch Führenden zu entsprechen, zumindest teilweise, nämlich egalitär und konsensorientiert.

Zudem geht die Theorie ja davon aus, dass Charisma ein Attribut ist, das Führenden von Geführten zugeschrieben wird, und zwar auf Basis des sichtbaren Verhaltens des Führenden/der Führenden. Im Rahmen der Darstellung des Modells von Conger/Kanungo wurde schon darauf hingewiesen, dass einer der Kritikpunkte an diesem Modell das schemenhafte, mechanistisch anmutende Verhalten der Geführten adressiert (vgl. Steyrer 1995, 110). Dieser Kritikpunkt kann auch auf den Führenden/die Führende bezogen werden. Die Führungskraft ist ebenfalls hohl – sie tritt nicht als konkrete Person hervor, sie hat kein Geschlecht, keine ethnische Herkunft, kein Alter, gehört keiner sozialen Klasse an und hat auch sonst keine Diversitätsmerkmale. Folgerichtig spielt es anscheinend keine Rolle, ob die Führungskraft, ein weißer, heterosexueller, protestantischer Mann aus einer Upper-Class-Familie ist oder eine lesbische Frau aus einer MigrantInnen-ArbeiterInnen-Familie. Das Verhalten der Führungskraft wird immer gleich interpretiert, ohne dass unterstellte Verhaltenserwartungen und stereotype Rollenvorstellungen mitgedacht werden müssten. Insofern erscheinen auch die Führenden ein wenig leblos und schablonenhaft.

Insgesamt scheint der Führungsprozess, wie ihn Conger/Kanungo darstellen, eher männlich zielorientiert und logozentrisch<sup>154</sup> zu sein:

---

<sup>154</sup> Der Bezeichnung „logozentrisch“ für das abendländische Denken geht auf Derrida zurück. Damit wird die Beschreibung der Welt in binären Oppositionspaaren, die in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen, bezeichnet und die daran geknüpfte Identitätskonstruktion (vgl. Lindhoff 1995, 97).

„Dieses System ordnet die Welt durch binäre, hierarchische Oppositionen: Geist/Natur, Form/Stoff, Gesetz/Chaos, Subjekt/Objekt, Selbst/Anderes. In dieses Schema fügt sich auch das Begriffspaar Mann/Frau ein. Obwohl die Begriffspaare sich erst durch ihre Differenz zueinander definieren, dienen sie dazu, Identitäten festzuschreiben. Die hierarchische Beziehung, die zwischen den beiden Gliedern der Opposition besteht, setzt jeweils einen Begriff als ursprünglich und zentral, den anderen als abgeleitet und marginal: Das Wesentliche ist der Geist, das Gesetz, das (Selbst-) Bewußtsein, die formende und zeugende Kraft, der Mann. Das nicht-wesentliche Andere ist die Natur, der Stoff, die Materie, die Frau.“ (Lindhoff 1995, 97)

Zur Beziehung zwischen Frau/Weiblichkeit und Körper als Theoriestrang der *Feministischen Theorie* verweise ich an dieser Stelle auch auf die Positionen des Differenzfeminismus (vgl. Kapitel 2.2.2.2., das sich mit Hélène Cixous beschäftigt, sowie Kapitel 2.2.2.3., indem die Theorie von Luce Irigaray vorgestellt wurde), dessen zentrales Anliegen eben der Versuch einer „Bestimmung“ des „Weiblichen“, das im Diskurs nicht präsent ist, ist.

„[...] leadership as a process that involves moving organizational members from an existing present state toward some future state. This dynamic also might be described as a movement away from the status quo toward the achievement of desired longer-term goals.“ (Conger/Kanungo 1998, 49)

„Führung“ ist hier ein geradliniger, linearer Entwicklungsprozess, gesteuert von einer übergeordneten Person, dem/der Führenden. Das 3-Stufen-Modell des Attributionsprozesses (Conger/Kanungo 1998, 50) ist eher an männlichen Tugenden [im Sinne einer Konnotation von „rational“ und „zielorientiert“ als „männlich“ (vgl. Bem 1974, 1981) bzw. einer abstrakteren Objektorientierung, die empirisch eher bei Männern zu finden ist (vgl. Gilligan 1984)] orientiert:

- Stufe 1: Evaluation des Status Quo. Hier wird die aktuelle Lage der Organisation analysiert und bewertet.
- Stufe 2: Formulierung und Artikulation von Zielen: Die in Stufe 1 erarbeiteten Chancen der Organisation werden zu einer Vision zusammengefasst, die vom Status Quo abweicht.
- Stufe 3: Aufzeigen der Zielerreichung.

In diesem Rahmen wird eine Führungskraft vor allem dadurch definiert, dass sie über die Fähigkeit zur Analyse verfügt, und eine Vision schaffen kann – beides Fähigkeiten, die gemeinhin eher als „männliche“ Eigenschaften (wie z.B. auch kühl, rational, überlegt, emotionslos, stark, kämpferisch, u.ä.) klassifiziert werden (vgl. Bem 1974, 1981). Wenn das – ausschließlich – Führung ist, ist das eine wirkliche „männliche“ Angelegenheit. Oder vielleicht beschreiben Conger/Kanungo nur einen momentanen Status Quo, der sich verändern kann, wenn sich die handelnden Personen sowie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ändern.

### **5.1.2.3. Die Vision als Herrschaft des Sichtbaren**

Bennis/Nanus (1992) beenden ihre Arbeit „Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens“ mit einem Kapitel, dessen dezidiertes und explizites Ziel es ist, mit den Legenden, die den Begriff „Führung“ umgeben, aufzuräumen. Dabei erscheint dann „Führung“ als eine allen zugängliche Kompetenz, die erarbeitet werden kann und muss.

Diese Legenden sind (vgl. Bennis/Nanus 1992, 200ff.):

- Führungsqualitäten sind selten.
- Zum/zur Führenden wird man nicht gemacht, sondern geboren.
- FührerInnen sind charismatisch.

- Führung existiert nur an der Spitze einer Organisation.
- Der Führer/die Führerin herrscht, verfügt, drängt, manipuliert.

Stattdessen erscheint Führung erlernbar und wird eher als Versuchs-und-Irrtums-Prozess beschrieben, für den es keine 100%ige Anleitung gibt. Gleichwohl ist „Führung“ aber etwas, das jede/jeder konkret erreichen kann und nicht beschränkt auf die hinlänglich bekannten, historischen „großen“ Führungspersönlichkeiten oder eine genetische mitgegebene Gabe einzelner Personen. Und Führung ist schlussendlich nicht die Entfaltung persönlicher Macht, die Liebe zu eben dieser Macht, sondern die Ermächtigung anderer.

Die Widerlegung dieser Mythen ist gleichsam das Nebenprodukt der Suche von Bennis/Nanus (1992) nach dem Kern von Führung, der Essenz dessen, was in ihrer empirischen Untersuchung als gutes, erfolgreiches Führungsverhalten bestimmt werden konnte.

„Unsere neunzig Führer gleichen einander tatsächlich. Sie haben die Fähigkeit, Absichten in die Wirklichkeit umzusetzen und lebendig zu erhalten. Sie machen alle einen deutlichen Unterschied zwischen Führung und Management, in dem sie sich mit den fundamentalen Anliegen der Organisation befassen, dem Grund ihrer Existenz, ihrer allgemeinen Zielrichtungen und ihrem Wertsystem. Sie sind alle fähig, Klarheit hinsichtlich der Vision ihrer Organisation zu schaffen. [...] Sie sind alle fähig, Enthusiasmus für die Bedeutung des Beitrags zu wecken, den die Organisation für die Gesellschaft leistet.“ (Bennis/Nanus 1992, 204)

Entscheidend für Führungsverhalten ist hier, wie gut es der Führungskraft gelingt, eine Vision zu schaffen und diese auch den MitarbeiterInnen zu vermitteln und bei diesen Begeisterung und Engagement hervorzurufen. Der Führungsperson kommt damit eine Schnittstellenposition in Hinblick auf den Zugang zum über das Alltagsgeschäft hinausgehenden „transzendenten“ Sinn zu, der offensichtlich nicht allen einfach zugänglich ist.

„Ohne Führung jener Art, für die wir eingetreten sind, ist es schwer vorstellbar, wie wir für die Nation oder die Welt eine wünschenswerte Zukunft gestalten können. Das Fehlen oder die Ineffektivität von Führung lässt auf das Fehlen von Visionen schließen, auf eine Gesellschaft ohne Träume, und dies wird bestenfalls die Aufrechterhaltung des Status Quo bewirken und schlimmstenfalls zum Niedergang einer Gesellschaft führen, der es an Zielen und Zusammenhalt fehlt. Wir brauchen dringend Frauen und Männer, die die Führung übernehmen können, [...]“ (Bennis/Nanus 1992, 206)

Ein wenig im Widerspruch zur vorher proklamierten „Erlernbarkeit“ von Führung in einem Prozess des praktischen Tuns und Probierens wird hier darauf hingewiesen, dass „Führung“ anscheinend trotzdem nicht nebenbei, kontinuierlich in der Praxis stattfindet. Stattdessen konstatieren Bennis/Nanus (1992) einen „Mangel“ an Führung in dem von ihnen beschriebenen Sinn, eben der Verhaftung in der „transzendenten“ Welt der Visionen, Normen und Werthaltungen. Und nur über diesen Prozess kann es

zu einer Weiterentwicklung kommen und diese Weiterentwicklung ist nicht nur auf der Ebene von Organisationen notwendig, sondern genauso in einem größeren Rahmen, auf der Ebene der Gesellschaft. Was hier stattfindet, ist eine punktgenaue Verschmelzung von Lebenssinn auf Ebene der Einzelpersonen, unabhängig davon, ob diese nun die Rollen von Führenden oder Geführten übernehmen, mit dem „Erfolg“ der Organisation. Und „Ziele“, an denen es kontinuierlich zu arbeiten gibt, bestimmen nicht nur diesen Bereich der Arbeitswelt, sondern genauso die anderen Bereiche des Lebens, den politischen, öffentlichen Raum und – wahrscheinlich – auch den Raum des Privatlebens.

Im Sinne von Bennis/Nanus (1992) „erfolgreicher Führung“ kann eine Einzelperson, wenn sie/er nur hart genug arbeitet, nahezu alles erreichen, wenn sie/er nur die Hürde des Schaffens einer Vision<sup>155</sup> und damit das Produzieren eines gemeinsamen Ziels, dem alle Anstrengungen untergeordnet werden, erfolgreich nimmt. Damit wird die Ebene, auf der der/die Einzelne in seinem/ihrer Erwerbsleben es der Organisation gestattet, Sinn zu definieren erweitert – die MitarbeiterInnen arbeiten nicht mehr bloß, um ihre Arbeitskraft gegen Geld zu tauschen, das dann weitergetauscht werden kann gegen die Bedarfsgüter des täglichen Lebens, sondern sie verfolgen in ihrem Arbeitskontext ein abstraktes, „größeres“ Ziel, dem sie sich verbunden fühlen und das sie auch untereinander verbindet. So treten die Einzelnen zurück, einen Schritt heraus aus ihrer Einzigartigkeit, und verblassen in einem Kollektiv mit einer gemeinsamen Sichtweise auf ein geteiltes, sinnkonstituierendes Ziel.

„Das egoistische Nutzenstreben hat einer gemeinsam kategorischen Wertorientierung Platz gemacht.“  
(Neuberger 2002, 209)

Dieser Begriff der „Vision“ findet sich als durchgängiges Motiv in allen hier bearbeiteten Werken zur *Charismatischen* und/der *Transformationalen Führung*. „Visionen“ haben im Bereich der Führungsforschung demnach Karriere gemacht, und zwar in einem positiven Sinn, sie stehen für Veränderungen und das Schaffen von etwas Gemeinsamen.

„Visionen sind Fernziele (aber nicht: Utopien oder Illusionen), die bildhaft ausgedrückt sind, einen starken emotionalen Charakter haben und wichtigen Werten oder Anliegen Ausdruck geben.“ (Neuberger 2002, 206)

Visionen sind also abstrakt, vom Zeitaspekt her beschreiben sie eine Zukunft oder vielmehr einen operationalisierten Zustand davon und befinden sich auf einer Meta-Ebene jenseits des konkreten

---

<sup>155</sup> Diese Schaffung einer Vision erscheint auch vor dem Hintergrund eines möglichen Reflexionsprozesses über die erst einmal geschaffene Vision nicht unproblematisch. In diesem Begeisterungsturm für ein gemeinsames Ziel, eine „Vision“ entstehen Geschlossenheit und sich selbst bestätigende Strukturen, in denen Kritik, Reflexion kaum Raum finden und eher mit dem Makel des Zauderns, des Zögerns, des Auf-der-Stelle-Tretens behaftet sind.

Handelns und Erlebens. Visionen sind dem in unserer Kultur verankerten Primat des Sichtbaren geschuldet. Dieser Vorrang des Sichtbaren dient der Verankerung der männlichen Herrschaft, da im Kontext der Sichtbarkeit der Mann mehr zu bieten hat als die Frau, die sich der Sichtbarkeit entzieht. Um es nochmals mit Irigarays Analyse der Begründung des Primats der Sichtbarkeit im Kontext psychoanalytischer Theorie zu sagen.

„Der Einsatz in diesem Spiel wäre somit von Anfang an der Blick. Und man sollte es tatsächlich nicht vergessen, dass jedenfalls für Freud die ‚Kastration‘, das Wissen von der und über die Kastration sich dem Blick verdankt. Der Blick, schon immer im Einsatz. [...] Aber das Mädchen, die Frau wird dem Blick nichts bieten können.“ (Irigaray 1980, 57)

Und was dem entgegengehalten werden kann/könnte, ist das Sprechen, das Schreiben, und die möglichen Verbindungen, die es von hier zur Körperlichkeit der Frau gibt (vgl. Irigaray 1980, Cixous 1979). Doch die Sprache, die entrückte Sprache, die auf ein höheres, nicht allgemein zugängliches Sprechen ausgerichtet ist, vergleichbar wie sich die Vision zu einer alltäglichen bildhaften Beschreibung verhält, hat nur als Hilfsmittel zur Vermittlung der Vision Eingang in die Führungs- und Managementforschung gefunden. Sie ist kein Allheilmittel, kein Werkzeug und wirkt nicht aus sich heraus. Die Sprache und das Sprechen ist in diesem Sinne hierarchisch den Visionen, die so vermittelt werden können, untergeordnet.<sup>156</sup>

Wenn die Vision notwendig ist, um ein verbindendes Ziel nachhaltig zu verankern, dann kann ein Zusammenhang zwischen dem Wert, der Visionen im Rahmen erfolgreicher Führung zugesprochen wird, und dem herrschenden Primat der Sichtbarkeit, des Sehens<sup>157</sup> zur Verankerung der Vorherrschaft des Männlichen konstatiert werden.

---

<sup>156</sup> Zu einer genaueren Auseinandersetzung um Stimme/Sprechen und Geschlechterverhältnisse bzw. Geschlechterkonstruktionen vor dem Hintergrund des psychoanalytischen Theorierahmens sei an dieser Stelle verwiesen auf Silverman (1988).

<sup>157</sup> Der Theorierahmen, innerhalb dessen vor allem auch der Zusammenhang zwischen Frau, Sehen und dem (männlichen) Blick thematisiert wurde, ist der Kontext der feministischen Filmwissenschaften, die die Rolle der Frau im und vor dem Film widersprüchlich thematisieren.

Für Mulvey (1975) ist die Lust am Schauen für die Betrachter durch Scopophilie, d.h. der Lust, andere zum Objekt des neugierigen und gleichzeitig kontrollierenden eigenen Blicks zu machen, und Identifikation mit den zumeist männlichen Protagonisten, eine männliche Position, die die Frau als passives Objekt des Blicks von Kamera, die traditionellerweise von einem Mann geführt wird, männlichem Hauptdarsteller, und diese beiden Positionen einnehmenden Darstellern, reproduziert. Sie fordert daher die Destruktion der Schaulust und ein nicht-illusionistisches Kino ein. Die weibliche Zuseherposition ist bei ihr nur als Übernahme einer männlichen Position oder als masochistische Identifikation mit der Darstellung von Weiblichkeit denkbar.

Mary Ann Doane (1982) dagegen verweist in Anlehnung an Joan Rivieres Konzeption von Weiblichkeit als Maskerade, einem Benutzen von ihrem eigenen Körper als Verkleidung, der von sich selbst ablenken soll, auf eine Möglichkeit, Distanz zum dargebotenen, eigenen Bild von Weiblichkeit über eine narzisstische Aneignung und Zurschaustellung zu bekommen. Doane versucht also eine positive Identifikation innerhalb des traditionellen Repräsentationssystems zu denken, die es aber trotzdem ermöglicht, den geschlechtsspezifischen Positionierungen eine Uneindeutigkeit der Zuschreibungen abzugewinnen. Doane benutzt hier die prinzipielle Verfehlung jeder Repräsentation – in Anlehnung an Lacans Konzept des niemals autonomen Subjekts, das gerade nur über ein imaginäres Bild im Nachhinein eine vorangegangene Ganzheit

Insofern, wenn Bennis/Nanus (1992) auch explizit Frauen als Führende in Betracht ziehen

„Wir brauchen dringend Frauen und Männer, die die Führung übernehmen können, [...]“ (Bennis/Nanus 1992, 206)

erinnert das an die von Irigaray propagierte Strategie der Mimesis, des So-Tun-Als-Ob als Strategie des Einbruchs des Weiblichen in den männlich bestimmten Raum im Sinne eines Einnehmens einer bestimmten Position in Hinblick auf den (männlichen) Blick und die propagierte notwendige bildhafte Sichtbarmachung von „höheren“ Werten, „größeren“ Sinn. Die Frau kann jedoch nie vollständig im männlichen Diskursrahmen aufgehen, es gelingt ihr nie ganz, ihr Anderssein abzulegen. Deshalb ist jede Frau gezwungen, zwischen den Möglichkeiten – Mimesis und Hysterie – zu schwanken, keine der beiden Lösungen ist auf Dauer gesehen befriedigend. Sowohl die Verleugnung des eigenen Geschlechts als auch die (hysterische) Zurschaustellung der Andersheit sind keine bewussten Entscheidungen, sondern je nach Situation und Kontext nur weniger bzw. auf eine angenehmere, leichter zu ertragende Art entfremdend.

Die wirklich subversive Strategie, die Irigaray vorschlägt, ist ein bewusstes Ausagieren der eigenen, von außen zugeschriebenen Position. Es geht um ein Durchschauen der aufgezwungenen Stereotypen.

„Die Psychoanalytiker sagen, daß die Maskerade dem Begehren der Frau entspräche. Dies scheint mir nicht richtig. Sie ist, meiner Meinung nach, zu verstehen als das, was die Frauen machen, um etwas vom Wunsch zurückzugewinnen, und am Wunsch des Mannes teilzuhaben, aber zum Preis des Verzichts auf ihren eigenen. In der Maskerade unterwerfen sie sich der herrschenden Ökonomie des Begehrens. [...] Was ich unter Maskerade verstehe? U.a. das, was Freud die Weiblichkeit nennt. Das besteht z.B. darin, zu glauben, dass man eine Frau – noch dazu eine normale Frau – werden muß, während der Mann von vornherin ein Mann ist.“ (Irigaray 1979, 139)

Die Maskerade der Frau, ihre Vorstellung dessen, was Frau-Sein und Weiblichkeit bedeuten, ist eine Verschleierung ihres Begehrens. Die Maske soll den Mangel der Frau verschleiern und gleichzeitig aber gerade so weit sichtbar machen, dass die Spekularisation des Mannes, für den die Maske als Maske sichtbar ist, der damit einen vermittelten Zugang zum Mangel der Frau hat, gewährleistet ist.

Die Hysterie, Zur-Schau-Stellen des eigenen Geschlechts als das, was es zu sein hat, engt die Frau einerseits ein, andererseits benutzt sie genau diese Rolle, die man ihr auf den Körper geschrieben hat,

---

konstruieren kann – um die daraus resultierenden Kategorisierungen als Artefakte zu entlarven. Sie möchte hier die Unterscheidbarkeit zwischen Frau und ihren Zeichen einbringen und gerade die Frau als Zuschauerin in die Struktur der Filme einbringen.

Neben diesen beiden unterschiedlichen Positionen gibt es innerhalb der feministischen Filmtheorie noch eine Unzahl weiterer Positionierungen von Frauen als Bild im/vor dem Film, Frauen als Zuseherinnen. Gaylyn Studlar z.B. verweist auf die Identifikation mit der primären, phallischen Mutter in einem präöedipalen Stadium, wobei sie dann allerdings übersieht zu thematisieren wie ein Kind in diesem Stadium bereits das Geschlecht der Mutter mit Bedeutung belegen können sollte.

um immer schon sie selbst zu sein, in einem Raum, der jenseits der Eingeschlechtlichkeit liegt. Der Raum des erfolgreichen Führens scheint aber wie geschaffen zu sein für die Strategie der Mimesis, der Überanpassung, der scheinbaren Unterwerfung unter das Diktat des einen, männlichen Geschlechts, das seine Herrschaft seiner Sichtbarkeit verdankt, gerade wenn die Übernahme traditionell männlicher Positionen und männlicher Strategien – und Visionen – der Inhalt ist. Ausgangspunkt der Überlegungen in diesem Kapitel 5.1.2.3. war die Vision, der eine zentrale Rolle in der Charismaentstehung zugesprochen wird (vgl. Bennis/Nanus 1992, 200ff., aber auch Tichy/Devanna 1995, 29). Die Vision wurde in einem ersten Schritt der Analyse in die Nähe „männlich“ konnotierter Eigenschaften und „männlicher“ Herangehensweisen gerückt (vgl. Bem 1974, 1981, Gilligan 1984). In einem zweiten Schritt wurde dann untersucht, welche Möglichkeiten dieser männlich strukturierte Raum für Frauen bieten könnte, wobei dazu auf die Strategie der Mimesis, wie sie von Irigaray (1979, 132ff.) entwickelt wurde, zurückgegriffen wurde.

#### **5.1.2.4. Verfestigungen**

Tichy/Devanna (vgl. 1995, 29) beschreiben folgende Abfolge eines transformationalen Führungsprozesses :

- Veränderungsbedarf erkennen und erzeugen,
- Entwicklung einer neuen Vision,
- Integration und Institutionalisierung des Wandels in den Alltag.

Zu all diesen Punkten beschrieben sie konkrete, nachvollziehbare Praktiken, die den transformationalen Führungsprozess für jeden Leser/jede Leserin zur Nachahmung freigeben.

Ausgehend von der in Zusammenhang mit Bennis/Nanus (1992) beschriebenen Vorherrschaft des Sichtbaren, die sich auch bei den „Rezepten“ zu erfolgreichem, transformationalem Führen bei Tichy/Devanna (1995) findet, soll daran anknüpfend auf einen anderen Gegensatz hingewiesen werden, nämlich die Dualität von Flüssigem und Festem. Die Abfolge des transformationalen Führens erscheint starr, fix und nicht veränderbar, wandelbar, sondern mehr wie eine immer gleiche Abfolge der immer gleichen Handlungen, die die immer gleichen Ergebnisse bringen – d.h. die Prozesse erscheinen „fest“geschrieben. Und in dieser Konstruktion fester Abfolgen bleibt wenig Raum für flüssige



Produktionen und Vorgehensweisen, für In-Stabiles, Nicht-Festes, kontinuierlich Veränderbares und nicht Festhaltbares.<sup>158</sup>

### Exkurs: Flüssige Gefahren

An dieser Stelle folgt ein Exkurs zur feministischen Debatte um Flüssigkeiten und deren geschlechtlichen Konnotationen. In der *Feministischen Theorie* gibt es eine Diskussion um Mächte und Gefahren von Körperflüssigkeiten, die vor allem mit Kristeva (1982), die sich wiederum stark auf Douglas (1988) bezieht, in Zusammenhang gebracht wird. Der Kontext, indem sich Kristeva (1982) mit Douglas (1988) auseinandersetzt, ist die Frage danach, wie der Begriff der Verwerfung mit der lebendigen Erfahrung des Körpers, der sozial und kulturell spezifischen Bedeutung des Körpers verbunden wird und warum einige Körperteile privilegiert werden und andere Teile und Funktionen marginalisiert und unrepräsentiert bleiben, wobei Kristeva den Körper der Mutter als das Verworfenen konzipiert.

Douglas (1988) geht davon aus, dass Schmutz nicht das ist, was am Körper schmutzig oder unrein erscheint, sondern das, was nicht am rechten bzw. angemessenen Platz ist, was die Ordnung durcheinanderbringt. Demzufolge gibt es nichts, was an sich unrein ist, sondern das, was nicht in die Vorstellungswelt integriert werden kann, das herausfällt. Daraus resultiert auch die potenziell machtvolle Position des Schmutzes, der eine verwundbare Position für das System darstellt, eben weil er nicht integriert werden kann, nicht integrierbar ist.

Douglas (1988) bezieht sich auf Sartre (Das Sein und das Nichts) um den Horror vor dem Flüssigen zu erklären. Für beide ist das Klebrige, Zähflüssige, Dickflüssige, das Flüssige in sich selbst erschreckend, es liegt etwas Abstoßendes in diesen unkörperlichen Eigenschaften des Flüssigen. Assoziiert wird das Klebrige mit dem Horror vor der Weiblichkeit, der Vagina dentata. Allerdings ist nicht weibliche Sexualität an sich erschreckend, sondern eine Ordnung, die weibliche Sexualität und Körperlichkeit marginalisiert, unbestimmbar setzt.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Zur Verbindung zwischen „Festem“ und der (männlichen) Rationalität verweise ich auf Irigaray (vgl. 1980, 110ff.).

„Welche Strukturierung der Sprache, welche sprachliche Strukturierung unterhält nicht seit langem eine Komplizenschaft zwischen der Rationalität und einer Mechanik des Festen?“ (Irigaray 1980, 111)

<sup>159</sup> Auch Irigaray (vgl. 1979, 110ff.) behauptet, dass dieses Verschweigen des Flüssigen, Klebrigen, halbgeformten bzw. dessen Unbestimmtheit mit der kulturellen Unrepräsentierbarkeit von Flüssigkeit innerhalb der philosophischen Modelle der Ontologie zu tun hat, deren implizite Assoziationen mit der Weiblichkeit, der Mütterlichkeit, des Körperlichen - alles Elemente, die dem Privileg des selbst-identischen und Einen, dem Festen – untergeordnet sind – in Zusammenhang steht.

Douglas als Soziologin ist allerdings mehr an den religiösen und kulturellen Bedeutungen interessiert als an den psychischen und individuellen Bedeutungen dieser Rituale.

Kristeva (1982) verschiebt Douglas Untersuchung von einem soziologischen und anthropologischen auf ein psychologisches und subjektives Register. Körperflüssigkeiten erinnern an die Abhängigkeit des Körpers von einem Außen, seinen Verfall in ein außen (Tod) und die fragile Trennung des körperlichen „Innen“ und „Außen“. Sie fordern die Autonomie und die Selbst-Identität des Subjekts heraus, legen eine Priorität des Körpers über die Subjektivität nahe, demonstrieren die Grenzen der Subjektivität. Blut, Schweiß, Erbrechen, Tränen, Samenflüssigkeit, Exkremente – sie entkommen der Kontrolle, sind Spuren des Ein- oder Austritts, Wege des Austauschs und Verkehrs mit der Welt.

Kristeva (1982) unterscheidet weiter zwischen reinen und unreinen Flüssigkeiten, bzw. nicht-ansteckenden Körperflüssigkeiten und ansteckenden Körperflüssigkeiten.

Nicht-ansteckende Körperflüssigkeiten sind Tränen und – signifikanterweise – Samen. Douglas deutet die Symbolfähigkeit der Tränen als reinigend durch ihre Transparenz, ihre innere Qualität als klar, rein, verweist auch auf die Analogie mit Wasser, dessen reinigenden Charakter (Douglas vertritt hier ein Verständnis von Analogien, in welchem geteilte Ähnlichkeiten fähig sind, als Metaphern für einander zu fungieren – wenn es allerdings nichts inhärent Verschmutzendes gibt, nichts, das von vornherein unordentlich wäre, denn erklärt das nicht, warum Körperflüssigkeiten als verunreinigend konstruiert sind, Tränen aber mit Reinheit assoziiert werden). Samen und Tränen sind aber – obwohl Kristeva sie hier in einer Gruppe zusammenfasst – alles andere als symmetrisch: Tränen werden eher dem Weiblichen zugeordnet, während der Samen die einzig anerkannte männliche Geschlechtsfähigkeit ist. Das Menstruationsblut ist eine Gefahr innerhalb der Identität, gefährdet die Beziehung zwischen den Geschlechtern, weil es eben nicht wie die Exkremente separiert oder geflohen werden kann, da es die Bedingung für die Mutterschaft, für Leben und für sexuelle Differenz ist. Allerdings wird nicht ganz klar, warum Sperma – das offensichtlich nicht mit der phallischen Mutter in Verbindung gebracht wird, sondern dem Vater zugeordnet wird – weniger gefährlich ist. Die Vaterschaft scheint demnach weniger furchterregend, weniger gefährlich als die Mutterschaft. Die Basis, auf der Kristevas Analyse ruht, bleibt zumindest für mich dunkel und nicht gänzlich überzeugend.

Mit dieser Unterscheidung zwischen reinen und unreinen Flüssigkeiten und deren Verbindung zu Vater/Mann und Mutter/Frau endet dieser Exkurs, der nachvollziehbar macht, welche Einflüsse den „Raum des Flüssigen“ in seiner kontinuierlichen Veränderbarkeit und Unabschließbarkeit prägen.

In der Welt der Führung bleibt kein Raum für Flüssiges – weder rein noch unrein, insofern das Flüssige auch und vor allem eine andere Konsistenz hat, eine Instabilität (vgl. Irigaray 1980, 117). Und dieser Ausschluss ist Hinweis auf den Ausschluss des Weiblichen, auf die Herrschaft des Festen, die keinen Raum für Flüssiges, das dem Blick keinen konstanten Fixpunkt, keine Dauer, keine Ruhe bietet, lässt<sup>160</sup>. Was das Modell von Tichy/Devanna (1995) hauptsächlich vermittelt, ist Klarheit, Starrheit und Festigkeit – d.h. es ist zutiefst verankert in der Dimension des Festen, das Flüssige findet Raum nur in Zwischen- und Nebenschauplätzen, wenn betont wird, dass es eben nicht um Patentrezepte und einfaches Abarbeiten vorab definierter Schritte geht. Doch insgesamt bleiben die Ratschläge von Tichy/Devanna (1995) auf einer Ebene, die wieder nur Rahmenbedingungen definiert, Hinweise gibt und Beispiele als solche kennzeichnet, insofern ist das scheinbare Patentrezept gerade dadurch keines, das auch die Grenzen bewusst wahrgenommen und als solche ausgewiesen werden:

„Das sind die drei Akte des Umgestaltungsdramas – jeder Darsteller hat seine eigene Geschichte gespielt. Der Epilog ist vorhersehbar: Jede Organisation wird wiederum umgestalten müssen, und mit der beschleunigten Veränderungsrate wird sich das Drama immer häufiger wiederholen. [...] Der einzig beständige Faktor scheint zu sein, dass sich kein Unternehmen den Einflüssen eines anspruchsvollen Umfelds entziehen kann.“ (Tichy/Devanna 1995, 260)

Und genau an dieser Stelle bricht die Verfestigung – Ein“flüsse“ von außen spielen eine entscheidende Rolle, stehen in einem sensiblen Gleichgewicht mit den einzelnen Organisationen und werden wiederum von den in den Organisationen stattfindenden Prozessen in einer kontinuierlichen Wechselwirkung beeinflusst. Das Flüssige bahnt sich seinen (oder vielleicht ihren?) Weg – an den Brüchen, Übergängen und strafft die Alleinherrschaft der festen Abfolgen und Regeln Lügen.

Die Beantwortung der überspitzten Frage, ob Charisma denn eine rein „männliche“ Eigenschaft ist, ist nicht mit einem klaren „Ja“ oder einem eindeutigen „Nein“ möglich. Auch wenn Charisma und/oder die Fähigkeit zu transformationalem Führen die Beschreibung eines (zum allergrößten Teil) an Männern beobachteten Verhaltens zur Grundlage hat, von der ausgehend verallgemeinernde, abstrakte Schlussfolgerungen, die das Phänomen „Führung“ ein Stück weit erklärbar machen sollen, gezogen

---

<sup>160</sup> Irigaray (1979) verbindet weibliche Subjektivität mit Berührung, Metonymie und Fluß, während sich auf der Seite des Männlichen Blick, Form und Metapher finden lassen. Diese von Irigaray aufgezeigten Verbindungen sind nicht unproblematisch.

„Diese Zuweisung hat eine ähnliche Dualisierung zur Folge wie bei Cixous, die die traditionelle Opposition der Geschlechter in der Umkehrung bewahrt. Wenn Form/Identität/Eigentum als männlich zurückgewiesen werden, verweigert die Frau sich selbst Möglichkeiten der Selbstidentifikation, die eine *lebbar* Alternative zur patriarchalischen Rollenzuweisung wären. ‚Leben‘ – ein Begriff, den Irigaray und Cixous dem patriarchalischen Diskurs entleihen – ist nicht nur Flüssigkeit, Kontinuität, Interaktion und Vernetzung, sondern eben auch Individuation und Abgrenzung. Irigaray wertet das Ausgegrenzte auf. Aber sie neigt dazu, es zu verabsolutieren.“ (Lindhoff 1995, 135f.)

werden, finden sich immer wieder auch traditionell „weibliche“ Rollenstereotypen und Geschlechterklischees.

Auch wenn Charisma und/oder *Transformationale Führung* „männliche“ Konzepte sind, sind sie durchdrungen von Eigenschaften und Verhaltensweisen, die klassischerweise als „weibliche“ gesellschaftlich gekennzeichnet und wahrgenommen werden.

Das Geschlechterverhältnis ist auch auf dieser Ebene widersprüchlich und nicht so klar, wie es auf den ersten Blick zu sein scheint und Geschlecht als soziale Konstruktion, als sich selbst reproduzierende Praxis, die auch auf einer individuellen Ebene Auswirkungen zeigt, bleibt widersprüchlich und in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess.

„Das gewaltige Gewicht der Geschichte und der derzeit institutionalisierten Praxis erweckt den Anschein, als gäbe es keinen Ausweg – keine Möglichkeit zu signifikanten und dauerhaften Veränderungen der sozialen Institution *gender*. Und doch kommt es (ein weiteres Paradox von *gender*) jeden Tag zu Veränderungen. Zwischen Widerstand – von Individuen und Gruppen - und sozialer Kontrolle, zwischen der Annahme und der Regel besteht ein permanenter Spannungszustand.“ (Lorber 2003, 49)

Nach der Arbeit an geschlechtsstereotypen Rollenklischees, die sich in der *(Neo)charismatischen* und/oder *Transformationalen Führungstheorie* finden, werde ich im nächsten Schritt analysieren, ob Archetypen vergeschlechtlicht konstruiert sind und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Damit ist die letzte Ebene der Vernetzung von Geschlecht mit der *(Neo)charismatischen* und/oder *Transformationalen Führung* erreicht.

### **5.1.3. Von Vätern, Helden, Heilsbringern und Königen**

Im Folgenden geht es um die Frage, ob Archetypen rein männliche Bilder sind. Dazu werde ich mit dem Text von Steyrer (1995) arbeiten, da in seinem Text die Konzeption der Archetypen eine entscheidende Rolle spielt und von großer Bedeutung ist. In den anderen Texten wird nicht mit Archetypen gearbeitet, von daher kommen sie nicht für einen Analyse dieses Aspekts in Frage.

Untersuchungsebene	Kristallisationscluster	Untersuchungsgegenstand
„Archetypen“ als wahrnehmungsstrukturierende Kategorie	Vergeschlechtlichung der Archetypen	Texte der (neo)charismatischen Führungstheorie: Steyrer (1995)

Abbildung 25: Bezugsrahmen für Kapitel 5.1.3.

Abbildung 25 fasst nochmals grafisch zusammen, wie die Verbindung zwischen Archetypen als Element der *(Neo)charismatischen Führungstheorie* auf der einen Seite und deren geschlechtlichen Implikationen auf der anderen Seite erfolgen wird.

Archetypen erreichen eine Ebene, die eine unbewusste, vor-strukturierende Kategorie der nachfolgenden Wahrnehmung definiert und so werden über Archetypen Zuschreibungskategorien gebildet, die, so wie sie geschlechtlich strukturiert sind, Konsequenzen auf die Wahrnehmung konkreten Handelns haben. Hier soll gezeigt werden, dass es möglich ist, auch auf dieser Ebene der Kategorie „Geschlecht“ in einem Text der *(Neo)charismatischen Führungstheorie* nachzugehen.

„Archetypen“ sind ein Erklärungsmodell zum Phänomen „Führung“, bei dem von der Annahme ausgegangen wird, dass „Führung“ nur die sichtbare Manifestation grundlegenderer Kategorien ist, welche die Wahrnehmung von Führung strukturieren. Über diese Archetypen wird die Verfügbarkeit von damit verbunden Attributen geregelt, die dann mit Führung in Zusammenhang gebracht werden und gleichsam die „Rollenmodelle“ dafür darstellen.

„Die in Ur-Bildern verdichteten Erwartungen wirken wie symbolische Kürzel, die im Stande sind, in Tiefenschichten abgelagerte Assoziationen zu neuem Leben zu erwecken. Aber die bewusste Auseinandersetzung mit ihnen hat einen Rumpelstilzchen-Effekt: Wenn man sie mit ihrem Namen ruft – sie erkannt hat –, dann fällt ihr Zauber von ihnen ab, der darin liegt, dass sie ein unentwirrtes Knäuel von Selbstverständlichkeiten sind, die unkritisch akzeptiert werden und eben dadurch Selbstverständlichkeiten sind.“ (Neuberger 2002, 107)

Neuberger (vgl. 2002, 106ff.) arbeitet mit drei Archetypen von Führung – Vater, Sohn/Held und Geist, zu denen Steyrer (vgl. 1995, 225ff.) noch einen vierten reiht, den König. Diese Archetypen sind Männer

und spiegeln männliche Bilder wider. Sie handeln von klassischen Rollen für Männer und männlichen Verhaltensmustern.

Neuberger (vgl. 2002, 130ff.) entwickelt aber für jeden dieser drei von ihm vorgestellten Archetypen, die im Prinzip für beide Geschlechter angelegt wurden, die weiblichen Pole und zeichnet damit nach, dass es weibliche Urbilder (er arbeitet mit den drei Beispielen Mutter, Heldin, Begeisterte) für Führung gibt.

„Es ist oben schon angemerkt worden, dass Archetypen als Ur-Bilder eine orientierende, modellierende und legitimierende Funktion haben. Wenn für Frauen in Führungspositionen eine derartige Leistung nicht erbracht wird, haben sie es kulturgemäß schwerer, als Führerinnen gesehen zu werden und angesehen zu sein. Sie müssen nachholenden Extraaufwand treiben, um trotz des Handicaps ihres Geschlechts in einer bislang männerdominierten Führungswelt Bewährungschancen und Anerkennung zu erhalten. Wie sie sind und was sie tun, wird gemessen am männlichen Vor-Bild; jede Abweichung davon wird als defizitär erlebt und ist begründungspflichtig. Es ist deshalb nur zu verständlich, wenn feministisch orientierte ForscherInnen und PraktikerInnen versuchen, das verdrängte Repertoire an weiblichen Archetypen wieder in Erinnerung zu rufen. Entscheidend ist, dass keine Kunstfiguren produziert werden, sondern dass im kulturellen Gedächtnis gespeicherte bildkräftige Typen re-aktiviert werden.“ (Neuberger 2002, 130f.)

Dem ist nichts mehr hinzuzufügen – außer der Verweis darauf, dass die Erarbeitung und Einbindung der weiblichen Archetypen im Laufe der Überarbeitungen des Buches von Neuberger dazugekommen sind und offensichtlich Produkt eines langen Arbeitsprozesses sind. Die weiblichen Archetypen finden sich nämlich nicht in den früheren Auflagen, dort sind nur Verweise darauf, dass Führung offensichtlich ein patriarchales Konzept ist, dass keinen Raum für weibliche Ur-Bilder zu bieten scheint bzw. weist Neuberger darauf hin, dass es hier noch Forschungsbedarf gibt (Neuberger 1995).

Steyrer (1995) weist die eindeutig geschlechtliche Konnotation der Archetypen, mit denen er arbeitet, nicht aus, und geht auf diesen Punkt nicht ein, erwähnt aber drei Jahre später (vgl. Steyrer 1998, 822) ebenfalls, dass es offensichtlich keine sofort ins Auge springenden, leicht zugänglichen weiblichen Archetypen gibt.

Offensichtlich ist die Zeit für Prophetinnen, Zauberinnen, Heilerinnen, Mütter, Amazonen als Führerinnen gekommen – zumindest im Bereich der theoretischen Auseinandersetzung innerhalb der Führungsforschung.<sup>161</sup>

---

<sup>161</sup> Neuberger (vgl. 2002, 131) erarbeitet als weibliche Gegenpole zu den drei von ihm entwickelten männlichen Archetypen (Vater, Held, Geist/Begeisterter) die Mutter, die Heldin und die Begeisterte. Er verweist aber auf mögliche andere Akzentsetzungen und nennt beispielhaft Mutter, Amazone, Hetäre und Mediale Frau, die in der Forschung unterschieden werden.

Archetypen sind ursprünglich im Kontext der Führungsforschung als männliche (Ur)Bilder konzipiert worden, allerdings gibt es sowohl ein Bewusstsein über deren Vergeschlechtlichung als auch einen Prozess der Entwicklung spezifisch weiblicher Archetypen.

Hier finden sich die schönsten, kraftvollsten, eindeutigsten Verweise auf die Möglichkeit von spezifisch weiblicher Führung, die auch durchaus schon ausgearbeitet sind (vgl. Neuberger 2002, 130f.). Es bleibt zu hoffen, dass die Auseinandersetzung mit der Kategorie „Geschlecht“ auch die weniger „abstrakten“ Bereiche der Führungsforschung erreichen wird.

## **5.2. Bestandsaufnahme: Wo ist die Verbindung zu feministischen Ansprüchen?**

„Nichts klingt wie Frauen, wenn sie wirklich lachen. Das brüllende Gelächter von Frauen ist wie das Brüllen der ewigen See. [...] Man kann Schmerz und vielleicht auch Zynismus in diesem Hexengelächter hören. [...] Aber dieses Gelächter ist die einzig echte Hoffnung, denn so lange es zu hören ist, gibt es einen Beweis, daß irgendjemand die Zote durchschaut.“ (Daly 1978, 15, dt. Übersetzung: Lorber 2003, 172)

Im Zuge des vorigen Kapitels 5.1. wurde gezeigt, dass die Kategorie Geschlecht auf vielen Ebenen und auf unterschiedliche Art und Weise Eingang in die *Charismatische Führungstheorie* gefunden hat und findet.

Frauen finden sich als handelnde Akteurinnen – und zwar sowohl als Autorinnen, Forscherinnen als auch auf der „anderen“ Seite, als „Forschungsgegenstände“ in ihrer Rolle als Führerinnen, allerdings nicht unbedingt in großer Zahl, was ein realistisches Abbild ihrer tatsächlichen Anwesenheit in diesen gesellschaftlichen Sphären ist.

Dazu wurde in Kapitel 5.1.1. untersucht, ob im Rahmen der ausgewählten Texte Frauen als Akteurinnen der Texte, d.h. als Schreibende oder Beschriebene zu finden sind und welche Konsequenzen das Frau-Sein auf die Darstellung hat. Danach wurde bearbeitet, wie die AutorInnen selbst explizit mit der Kategorie „Geschlecht“ umgehen, wozu zum einen die Schreibweise der AutorInnen auf die Berücksichtigung geschlechtssensibler Aspekte analysiert wurde und zum anderen der von den AutorInnen formulierte Umgang mit der Kategorie „Geschlecht“ in das Zentrum der Betrachtungen gerückt worden ist.

Die Kategorie Geschlecht als Strukturkategorie wurde aufgefächert in unterschiedliche Aspekte, die jeweils einzeln entlang von strukturierenden Unter-Forschungsfragen in den ausgewählten Texten der *(Neo)charismatischen* und/oder *Transformationalen Führungstheorie* bearbeitet wurden. Zusammenfassend wurde so untersucht, ob und wenn ja, wie Frauen in den Texten vorkommen, wobei die unterschiedlichen Forschungsfragen insgesamt die Orte und Positionen benennen, auf denen sich Frauen finden können bzw. an denen die explizite Auseinandersetzung mit der Kategorie „Geschlecht“ stattfinden kann.

Es wurde nachgewiesen, dass Frauen sowohl als Autorinnen als auch als zu untersuchende Führende Seltenheitswert besitzen. Unter den AutorInnen findet sich nur eine Frau (Mary Devanna) und unter den untersuchten Führenden bzw. im Rahmen der Entwicklung der Erhebungswerkzeuge finden sich Frauen auch nur höchst selten. Im Kontext der *(Neo)charismatischen* und/oder *Transformationalen Führung* schreiben hauptsächlich Männer über Männer. Und das in einer Sprache, die sich zumeist ausschließlich an Männer als Referenzobjekte wendet. Geschlecht ist keine Kategorie und wird nicht als solche verwendet, wenn sie von den AutorInnen sichtbar gemacht wird [z.B. Geschlecht der InterviewpartnerInnen bei Tichy/Devanna (1995)], dann ergeben sich daraus keine expliziten Konsequenzen, die von den AutorInnen mitgedacht und berücksichtigt werden. Da Tichy/Devanna (1995) mit einer relativ kleinen Gruppe von InterviewpartnerInnen gearbeitet haben, die sehr ausführlich dargestellt werden, konnte an diesem Beispiel sichtbar und nachvollziehbar gemacht werden, wie unterschiedlich Männer und Frauen dargestellt werden und welche Stereotypen über „Weiblichkeit“ und „Frau-Sein“ sich in dieser Darstellung wiederfinden lassen. „Geschlecht“ ist als Einflussfaktor auf die eigenen Forschungsarbeiten kaum präsent und wird nicht als Analysekatgorie verwendet [abgesehen von einigen Ansätzen zur geschlechtssensitiven Datenaufbereitung bei Bass (1986) bzw. Tichy/Devanna (1995)].

*(Neo)charismatische* und/oder *Transformationale Führung* bilden zwei Männerdomänen<sup>162</sup> ab – nämlich Führungspositionen, die immer noch Männern vorbehalten zu sein scheinen, und den akademischen wirtschaftswissenschaftlichen Kontext – und das spiegelt sich an den AkteurInnen der Texte deutlich wider.

Ebenso ist die Kategorie „Geschlecht“ keine, deren Auswirkungen im Zentrum - oder auch nur in der Nähe davon – der *(Neo)charismatischen* und/oder *Transformationalen Führung* stehen. Aber es gibt

---

<sup>162</sup> vgl. dazu: Lorber (2003, 217ff.)



eine beginnende Auseinandersetzung damit, was z.B. an der geschlechtsspezifischen Datenaufbereitung von Bass (1986) festgemacht werden kann.

Die Verwendung geschlechtssensitiver Sprache wird, so sie überhaupt angedacht wird (explizit erfolgt dies nur bei Bass, alle anderen verwenden mehr oder weniger geschlechtsneutrale Bezeichnungen oder – und das ist der Großteil, ausschließlich maskuline Formen), abgelehnt – aus Gründen der besseren Lesbarkeit bzw. es wird der Verweis angebracht, dass Frauen ja „mitgemeint“ sind (vgl. Bass 1986, 12). So ist Sprache ein guter Spiegel für den Raum, den Frauen in den untersuchten Texten einnehmen – nämlich fast gar keinen.

Die Darstellung dieser Führerinnen offenbart wiederum, dass die Kategorie „Geschlecht“ sich auch hier wieder inszeniert und auf dieser Ebene klar unterschieden wird, ob von Frauen oder Männern als Führenden gesprochen wird. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass ich mich nur auf die untersuchten Texte beziehe – dort wird anders mit der Führerin umgegangen als mit den Führern. Geschlecht wird so sichtbar auf der Ebene der Darstellung, die als Konsequenz des biologischen Geschlechts erscheint, das offensichtlich die Art des textuellen Umgangs mit Frauen strukturiert.

Nach der Bearbeitung der Ebene (Textpositionen, Konsequenzen aus dem Frau-Sein auf die Darstellung im Text, Verwendung von Geschlecht als Kategorie in den Forschungen), auf der Geschlecht als ausgewiesene Kategorie Eingang in die Texte findet, wurde in Kapitel 5.1.2. die geschlechtsspezifische Konnotation von „Charisma“ in den ausgewählten Texten untersucht.

In den Analysen der Texte in Abschnitt 5.1.2. wurde untersucht, welche Elemente geschlechtlich konnotiert sind und Stereotypen zu Weiblichkeit und Männlichkeit enthalten. Dazu werden die Aspekte der Texte, zu deren Begrifflichkeit es feministische Analysen gibt, mit diesen in Beziehung gesetzt. So wurde eine Vervielfältigung der in den Texten enthaltenen Sinnkonstruktionen erreicht, in dem die Bedeutung der Begriffe ausgeweitet und ihres scheinbar eindeutigen Referenzcharakters (und damit ihrer „Unschuld“, ihrer „Naivität“) beraubt wurde.

Weiblichkeit findet sich an überraschenden Orten – und kein Stereotyp, keine Eigenschaft ist eindeutig. Immer gibt es an den Rändern verstörende, widersprüchliche Elemente und so kann die Frage, ob Charisma eine rein männliche Eigenschaft ist, nicht eindeutig beantwortet werden. Es ist möglich, in den ausgewählten Texten Eigenschaften zu finden, die eigentlich als typisch weiblich gelten (z.B. Sorge für andere), und es ist ebenfalls möglich zu zeigen, was alles geschlechtlich markiert ist (z.B. Vision als

Manifestation des Primat, des Sichtbaren). Was erfolgreich gesucht wurde, sind Schnittstellen zu anderen Texten, zu anderen Verwendungen konkreter Begriffe, wobei durch die Verbindung der Texte deutlich gemacht wurde, was an Bedeutungen und Interpretationspielraum möglich ist.

Geschlecht manifestiert sich in seiner Komplexität – d.h. mit Widersprüchen, Brüchen und Uneindeutigkeiten. „Führung“ ist hier die Beschreibung männlichen Verhaltens durch Männern, das als Basis von Schlüssen auf Führung bzw. eigentlich erfolgreiche Führung herangezogen wird, und trotzdem finden sich immer wieder Einbrüche des klassisch Weiblichen.

Die Frage danach, ob Charisma eine männliche Eigenschaft ist, bringt zum Vorschein, dass die Konstruktionsprozesse der gewünschten Führungseigenschaften hochgradig komplex sind und durchaus auch „Weibliches“ (weiches, emotionales, nicht-abstraktes) enthalten, das an unterschiedlichen Stellen sichtbar gemacht werden kann. Dieser Prozess der Sichtbarmachung und Eröffnung von Neu-Deutungsmöglichkeiten wurde an den Aspekten der Fürsorglichkeit und der ausgezeichneten, privilegierten Stellung der „Vision“ durchgeführt und geleistet. Zudem wurde den Aspekten von Flüssigem/Starrem anhand der Konzeption von Tichy/Devanna nachgegangen. So wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Texte aus ihrer monolithischen scheinbaren Eindeutigkeit hervorgeholt werden können und wie sie als Orte, die eine Vielzahl nicht explizit genannter, verborgener Referenzorte in sich bergen, verstanden werden können.

Genauso wurde auf Ebene der Archetypen, der „Ur-Bilder“ der Seele, die die Ebene der Auseinandersetzung mit der Kategorie Geschlecht in Kapitel 5.1.3. definiert, mittlerweile eine Reihe von weiblichen Bildern erarbeitet, die eine Grundlage dafür schaffen können, wie Führung von Frauen wahrgenommen und bewertet wird.

„Es geht aber, wenn über Frauen in Führungspositionen geredet wird, um etwas anderes, nämlich um die Verfügbarkeit von Rollenmodellen oder Archetypen, die gesellschaftlich hoch bewerteten Attribute des Führers (bei Begeisterten oder Begeisterten: Weitsicht, strategisches und visionäres Denken, Begeisterungsfähigkeit, Ausstrahlung, Willenskraft, Faszination, etc.) auch Frauen wie selbstverständlich zugestehen.“ (Neuberger 2002, 134)

Insofern ist Charisma keine männliche Eigenschaft und Führung nichts, was nur von Männern übernommen werden kann – Frauen steht diese Position genauso zu. Die Chancen, die sich Frauen in unserer westlichen Welt derzeit bieten, den öffentlichen Raum wieder zu ihrem zu machen, können so auch gesellschaftlich und kulturell fundiert abgesichert werden (vgl. Neuberger 2002, 131).

Als Bilanz kann gesagt werden, dass Weiblichkeit als Strukturkategorie sichtbar ist als auf der Ebene der bewussten Auszeichnung der AkteurInnen selbst bzw. der von ihnen vorgenommenen Markierungen. Offensichtlich findet der Großteil der Auseinandersetzung mit der Kategorie „Geschlecht“ jenseits der bewussten Integration in die eigene Forschungsarbeit statt – und zwar ausgenommen die Ebene der Archetypen, für die das durchaus geleistet wird.

Ziel der Arbeit entlang der Forschungsfragen war es, konkret und praktisch zu zeigen, was dekonstruktivistische Lektüre vor dem Hintergrund diskursanalytischer Momente bedeutet: Insofern soll ein Stück weit der Text für und aus sich heraus sprechen und einen Raum für Vieldeutigkeiten eröffnen, indem die scheinbar eindeutige binäre Opposition männlich – weiblich (die immer auch ein Verweis auf andere binäre Gegensatzpaare wie flüssig-fest, innen-außen ist) dieser Eindeutigkeit beraubt wird und nachgezeichnet wird, dass ihr Referenzcharakter nicht eindeutig ist.

Daher werde ich an dieser Stelle darauf verzichten, einen neuerlichen Prozess der scheinbaren Sinnverfestigung zu einem doch wieder nur scheinbaren Abschluss zu führen, und die Ergebnisse als solche aus meinem Text (den oben erarbeiteten Kapiteln, deren Strukturierung über ein Raster von Forschungsfragen und den Arbeitsprozess begleitenden Fragen, die das eigene Vorgehen strukturieren und eine reflexive Meta-Ebene dafür zu Verfügung stellen, erfolgt, das die Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit gewährleistet) für sich sprechen lassen.<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> Damit soll auch ein Anspruch von Hélène Cixous (vgl. 1980, 85) an das Weibliche Schreiben als Einschreiben von Weiblichkeit zumindest ansatzweise eingelöst werden, nämlich der Versuch, sich der Spiegelschrift und ihrem Eindeutigen Referenzcharakter zu verweigern, sich selbst an einem Text zu versuchen, der für geschlossene Augen geschrieben wurde. „Nun, ein Text der Weiblichkeit hat wirklich etwas von einer in Bewegung geratenen Sprache an sich, er wird mit geschlossenen Augen geschrieben und sollte mit geschlossenen Augen gelesen werden.“ (Cixous 1980, 82)

## 6. Zusammenfassender Ausblick

Diese Arbeit hatte zwei Hauptinteressensfelder, deren Verwirrungen und Verstrickungen nachgezeichnet wurden.

Die Analyse der Hauptentwicklungsstränge der Führungsforschung vor dem Hintergrund einer historischen Entwicklung und der Darstellung der unterschiedlichen Modelle, die nach, neben und miteinander entwickelt wurden, hat gezeigt, dass jedes Modell von „Führung“ einen ganz bestimmten Schwerpunkt hat, aus einer konkreten Perspektive heraus formuliert ist und auf Vorarbeiten, die innerhalb der Führungsforschung geleistet wurden, Bezug nimmt. Eine einzige, alles erklärende Theorie der Führung gibt es nicht – und wird es wahrscheinlich auch nie geben. Was es gibt, sind Modelle und Erklärungen für ganz bestimmte Phänomene und Situationen, die unterschiedliche Perspektiven einnehmen (z.B. eher Konzentration auf Führende, Geführte oder das situative Umfeld), und immer auch in einen kritischen Diskurs eingebunden sind. Eingebettet in diese historische Kontinuität wurden dann einzelne Ansätze der *Charismatischen* und *Transformationalen Führungstheorien* vorgestellt, die ausgehend von einer erkennbaren Differenz zwischen Managen und Führen bzw. einer daraus resultierenden Unterscheidung zwischen transaktionalen und transformationalen Führen in den Mittelpunkt ihres Interesses die Frage stellen, wie MitarbeiterInnen zu außergewöhnlichen Leistungen motiviert werden können. Die zentralen Begriffe hier sind – neben Charisma – Vision und Begeisterungsfähigkeit.

Dieses Feld der *Charismatischen* und/oder *Transformationalen Führungsforschung* wurde anhand ausgewählter Texte mit dem Feld der *Feministischen Theorie* verbunden. Im Kontext der *Feministischen Theorie* wurde besonderes Augenmerk auf die Sex-Gender-Debatte, die die Gendertheorie der letzten Jahre entscheidend geprägt hat, gelegt. Es wurde aufgezeigt und nachgezeichnet, welche Gründe ausschlaggebend dafür waren, die Kategorie „Geschlecht“ und ihre natürliche oder biologische Bestimmung zu hinterfragen und was die Konsequenzen für die Verwendung der Kategorie „Geschlecht“ waren und sind. Bezugspunkt war hierzu insbesondere die Theorie von Judith Butler (1991, 1997) die davon ausgeht, dass sowohl das soziokulturelle Geschlecht („Gender“) als auch das biologische Geschlecht („Sex“) als Produkte gesellschaftlicher Diskurse zu verstehen sind. Die Fundierung dieser gesellschaftlichen Diskurse liegt in den Konzepten der Zweigeschlechtlichkeit und der Heterosexualität begründet, die normativ wirken.

Im Rahmen der Arbeit wurden dann unterschiedliche Ebenen der Kategorie „Geschlecht“ herausgearbeitet, die mit den ausgewählten Texten der *(Neo)charismatischen Führungstheorie* in Bezug gebracht wurden, um mit den Werkzeugen der Dekonstruktion ergänzt durch die Diskursanalyse untersucht zu werden. Diese Methodenkombination erlaubte es, die Dekonstruktion zu erweitern um eine Analyse der normbildende Kräfte, deren Widerstände und deren Wechselwirkungen, im Rahmen einer historisch-gesellschaftlichen Auseinandersetzung.

Konkret habe ich mit forschungsleitenden Fragestellungen gearbeitet, die die Auseinandersetzung zwischen *Feministischer Theorie* und *(Neo)charismatischer Führungstheorie* strukturiert haben und die Ebene auf der die Auseinandersetzung mit der Kategorie „Geschlecht“ stattfindet, vorgegeben haben. Dazu wurden die Ebenen Schritt für Schritt „unbewusster“ und „entindividualisiert“. Von der Ebene des biologischen Geschlechts über die vergeschlechtlichen Personendarstellungen (vgl. Kapitel 5.1.1.) ging es im zweiten Schritt darum, wie mit „weiblichen Eigenschaften“ im Sinne von damit verbunden Geschlechtsstereotypen im Kontext der *Charismatischen* und/oder *Transformationalen Führungstheorie* umgegangen wird (vgl. Kapitel 5.1.2.) um schlussendlich auf die Notwendigkeit und die Möglichkeit der Entwicklung weiblicher Archetypen (vgl. Kapitel 5.1.3.) hinzuweisen.

Die Ergebnisse dieser Analysen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen. Führung ist ein geschlechtlich strukturiertes Phänomen, dessen Verbindung zu Männern als „natürlich“ erscheint, während eine Auseinandersetzung mit Führung und Frauen immer ein wenig davon hat, dass sie angestrengt und künstlich ist, oder zumindest etwas „Besonderes“.

„Es ist auffällig, dass ich nicht zwei Kapitel konzipiert habe, eines über ‚Männer und Führung‘, das andere über ‚Frauen und Führung‘. Ganz offensichtlich kann ich davon ausgehen, dass in unserer Kultur die Thematik ‚Mann und Führung‘ unproblematisch und selbstverständlich ist, während ‚Frau und Führung‘ als etwas Unerwartetes und Abweichendes eine besondere Beachtung und Begründung verdient.“  
(Neuberger 2002, 764)

Zudem ist die Art und Weise, wie „Geschlecht“ Eingang in die *Charismatische Führungstheorie* findet, widersprüchlich, auf unterschiedlichen Ebenen verortet und nicht klar gekennzeichnet, d.h. Geschlecht ist als Kategorie vorhanden, nachvollziehbar, wird aber nur in den wenigsten Fällen explizit thematisiert. Geschlecht ist so keine binäre, klar erkennbare Kategorie, kein Ordnungsprinzip, sondern interferiert mit anderen Merkmalen, die ein Individuum markieren, und ist einem kontinuierlichen Veränderungsprozess unterworfen.

Bleibt noch, zum Schluss zu versuchen, die gewonnenen Ergebnisse zu den Interferenzen zwischen „Geschlecht“ und *(Neo)charismatischen Führungstheorien* in das Diskursuniversum zu „Frauen und Führung“ einzuordnen:

Das thematische Feld „Frauen und Führung“ ist durch unterschiedliche Eckpunkte gut einteilbar (vgl. Eltaewa/Lambertz/Müller/Müller/Ohlsen/Samadia 2002, 1ff.):

- Die Entwicklung der Frauenrolle in der Erwerbstätigkeit im Kontext der je historischen Sozialisationsprozesse und deren Konsequenzen für die Berufswahl.
- Die persönlichen Merkmale von Frauen in Führungspositionen und die Folgen der (unterstellten) geschlechtsspezifischen Verhaltensmuster.
- Die so definierbaren Konfliktfelder weiblicher Führungskräfte, die sowohl auf individueller Ebene als auch auf einer soziologisch-gesellschaftlichen Ebene untersucht werden können.

Hier kann meine Arbeit in den Kontext der Konfliktfelder zwischen Weiblichkeit und Geschlecht auf der einen Seite und Karriere und Führung auf der anderen Seite angesiedelt werden. Die Verflechtungen sind komplex und widersprüchlich.

In der *Feministischen Theorie* ist es ein immer wichtiger Schritt von der theoretischen Auseinandersetzung hin zur Sphäre von Erkenntnissen, die im Bereich der konkreten Erfahrungen angesiedelt werden. So möchte ich abschließend nachvollziehbar machen, wie sich diese widersprüchlichen, un-eindeutigen, veränderlichen Wechselwirkungen zwischen „Geschlecht“ und *(Neo)charismatischer Führungstheorie*, die im Zentrum meiner Überlegungen standen, auch auf einer individuellen Ebene manifestieren. So wird deutlich, was die theoretischen Erkenntnisse für Frauen, die Führungskräfte sind, in ihrem konkreten Alltag bedeuten. Diese Frauen sehen sich mit einander widersprechenden Anforderungen an ihre Rollen als Frau und als Führungskraft konfrontiert und das alles vor dem Hintergrund, dass „Führung“ ein nicht nur „männliches“, sondern auch ganz konkret von „Männern“ dominiertes Feld ist (vgl. dazu beispielsweise: Assig 2001, Bischoff 1990 und 1999, Eltaewa/Lambertz/Müller/Müller/Ohlsen/Samadia 2002 und Franks 1999). Dazu abschließend noch ein Zitat von Dorothea Assig und Andrea Beck, dass die forschungsfeldimmanenten Schwierigkeiten, die auch ganz konkrete Alltagshindernisse und Aufstiegsbarrieren sind, anschaulich zusammenfasst und zugleich auch Mut macht:

„Es rührt an ein Tabu, zu behaupten, dass Frauen auf einem Gebiet die Besseren sind, das Männer als ihre ureigene Domäne ansehen. Diese Behauptung hat einen unangenehmen Beiklang und löst bei beiden Geschlechtern Unbehagen und Zweifel aus. Es ist gesellschaftsfähig zu sagen, dass Frauen anders sind oder dass sie in als typisch weiblich eingestuftten Bereichen besser sind als Männer. Wer würde uns widersprechen, wenn wir behaupteten, Frauen sind im Haushalt, als Sekretärin, als Arzthelferin besser? Schließlich sind diese Bereiche nicht gerade mit hohem Einkommen und für Männer auch nicht mit Prestige verbunden. Sogar, dass Männer ihre Aufgaben nicht gut genug machen, darf man sagen. Aber: Dass Frauen bessere Manager sind, wird als Provokation empfunden.

Vielfach wird den Erkenntnissen zu weiblichen Führungserfolgen entgegengehalten, sie begründeten sich einzig daraus, dass ja überhaupt nur die allerbesten Frauen bis in die Männerdomäne Management vordringen. Mit dieser Abwehrhaltung wird auf jeden Fall zugegeben, was oft die gleichen Personen vehement leugnen: Frauen werden in der Arbeitswelt immer noch diskriminiert und müssen mehr leisten als Männer um eine vergleichbare Karriere zu machen. Aber schmälert dies die Leistungen, die sie nachweislich erbringen? Wohl kaum. Oft werden auch Forschungsergebnisse zu Führungskompetenz von Frauen dahingehend missinterpretiert, dass darin behauptet würde, alle Frauen seien ideale Managerinnen und stets besser als jeder Mann. Dies trifft nicht zu. Nur: Selbst wenn nicht jede Frau außergewöhnliche Führungskompetenz hat – wer würde sagen, jeder Mann sei ein Top-Manager?

Auch schrecken Frauen vor der Erkenntnis weiblicher Überlegenheit in Männerdomänen zurück. Denn sie sprengt die Sicherheit jahrhundertealter Strukturen und führt ins Unbekannte. Es ist eine Revolution, wenn weibliche Führungspersonen erfolgreicher sind als ihre männlichen Kollegen.“ (Assig/Beck 2001, 11f.).

## 7. Literaturverzeichnis

- Acker, Joan (1989): Doing comparable worth. Gender, class, and pay equity. Temple University Press, Philadelphia
- Alvesson, Billing (1997): Understanding Gender and Organizations. London, SAGE Publications
- Angehrn, Emil (2003): Interpretation und Dekonstruktion. Untersuchungen zur Hermeneutik. Velbrück Wissenschaft, Weilerswist
- Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen der Universität Salzburg (Hrsg.) (2000): „kurz & bündig“. Vorschläge zum geschlechtergerechten Formulieren. Klagenfurt, Online verfügbar unter: <http://www.uni-klu.ac.at/akgleich> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Aristoteles (2002): Politik. In: Doyé, Sabine/Heinz, Marion/Kuster, Friedericke (Hrsg.): Philosophische Geschlechtertheorien. Ausgewählte Texte von der Antike bis zur Gegenwart. Stuttgart, S. 100-113
- Arnold, Rolf/Siebert, Horst (1997): Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. Schneider Verlag, Baltmannsweiler
- Aschauer, Erika (1970): Führung. Eine soziologische Analyse anhand kleiner Gruppen. Enke Verlag, Stuttgart
- Assig, Dorothea (2001, Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis. Deutscher Taschenbuch Verlag, München
- Assig, Dorothea, Beck, Andrea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit. Deutscher Taschenbuch Verlag, München
- Assig, Dorothea/Beck, Andrea (2001): Was hat sie, was er nicht hat? Forschungsergebnisse zu den Erfolgen von Frauen in Führungspositionen. In: Assig, Dorothea (2001) (Hrsg.): Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, S. 11-21
- Babka, Anna (2003): produktive differenzen. forum für differenz- und genderforschung. Online verfügbar unter: <http://differenzen.univie.ac.at/glossar.php?sp=2> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Bartlett, Katharine T./Kennedy, Rosanne M. (1991, Hrsg.): Feminist legal theory. Readings in law and gender. Boulder
- Bass, Bernard (1985): Leadership and Performance beyond Expectations. Free Press, New York/London
- Bass, Bernard (1986): Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Bass, Bernard/Avolio, Bruce (1993): Transformational Leadership: A Response to Critique. In: Chemers, Martin/Ayman, Roya (Hrsg.): Leadership Theory and Research. Academic Press, San Diego



- Bass, Bernard/Seltzer, Joseph (1990): Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. In: Journal of Management, 1990, Vol. 16, No. 4, S. 693 – 703
- Bass, Bernhard M./Stogdill, Ralph M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. The Free Press, New York
- Baudrillard, Jean (1991): Der symbolische Tausch und der Tod. Matthes & Seitz, München
- Baudrillard, Jean (1992): Von der Verführung. Piper Taschenbuch Verlag, München
- Beauvoir, Simone de (1968): Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau. Rowohlt, Reinbek
- Becker-Schmidt, Regina (2000): Frauenforschung, Geschlechterforschung, Geschlechterverhältnissforschung. In: Becker-Schmidt, Regina, Knapp, Gudrun-Axeli (Hrsg.): Feministische Theorien zur Einführung. Junius Verlag, Hamburg, S. 14-62
- Becker-Schmidt, Regina, Knapp, Gudrun-Axeli (1995, Hrsg.): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Becker-Schmidt, Regina/Knapp, Gudrun-Axeli (2000): Feministische Theorien zur Einführung. Junius Verlag, Hamburg
- Bem, Sandra L. (1974): The measurement of psychological androgyny. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42, 155-162
- Bem, Sandra L. (1981): The BSRI and gender schema theory: A reply to Spence and Helmreich. Psychological Review, 88, 369-371
- Bennis, Warren (1990): Führen lernen. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Bennis, Warren/Nanus, Burt (1985): Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York
- Bennis, Warren/Nanus, Burt (1985): Leaders. The strategies for taking charge. Harper & Row, New York
- Bergmann, Nadia/Pimminger, Irene (2004): PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. Konzept, Umsetzung, Erfahrung. GeM, Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF, Wien
- Berlew, D. (1974): Leadership and Organizational Excitement. In: California Management Review, Vol. 16, No. 2, S. 21-30
- Bischoff, Sonja (1990): Frauen zwischen Macht und Mann. Rowohlt, Reinbek
- Blau, Peter M. (1964): Exchange and Power in Social Life. Wiley and Sons, New York
- Bosetzky, Horst (1995): Mikropolitik und Führung. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 1517-1526
- Braun, Christina von (2000, Hrsg.): Gender-Studien. Eine Einführung. Metzler Verlag, Stuttgart
- Bray, Douglas/Campbell, Richard J./Grant, Donald L. (1974): Formative years in business. A long-term AT & T study of managerial lives. Wiley, New York

- Bryman, Alan (1992): Charisma and Leadership in Organizations. Sage Publications, London/Newbury/New Dehli
- Bublitz, Hannelore (2002): Judith Butler zur Einführung. Junius. Hamburg
- Buchhorn, Eva/Richens, Christian (2005): Frauen in Führung. Manager Magazin, 2005 (2), 64-69
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hrsg.) (2000): Macht und Sprache. Wien, Online verfügbar unter: <http://www.politischebildung.at> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hrsg.) (2002): Geschlechtergerechtes Formulieren. Wien, Online verfügbar unter: <http://www.bmbwk.gv.at> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Burns, James MacGregor (1978): Leadership. Harper & Row, New York
- Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter. Edition Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Butler, Judith (1997): Körper von Gewicht. Edition Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Calder, Bobby J. (1977): An attribution theory of leadership. In: Staw, Barry M./ Salancik, G. (Hrsg.): New directions in Organizational Behavior. St. Clair Press, Chicago, S. 179-204
- Cassirer, Ernst (1954): An Essay on Man. An introduction to philosophy of human culture. Doubleday, New York
- Cassirer, Ernst (1960): Was ist der Mensch? Versuch einer Philosophie der menschlichen Kultur. Kohlhammer, Stuttgart
- Chemers, Martin/Ayman, Roya (1993, Hrsg.): Leadership Theory and Research. Academic Press, San Diego
- Cixous, Hélène (1976): The Laugh of the Medusa. in: Signs. Journal of Women in Culture and Society, S. 301-329
- Cixous, Hélène (1977): Die unendliche Zirkulation des Begehrens. Merve Verlag. Berlin
- Cixous, Hélène (1980): Weiblichkeit in der Schrift. Merve Verlag, Berlin
- Conger, Jay (1989): The Charismatic Leader. Behind the mystique of exceptional leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London
- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra (1987): Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. In: Academy of Management Review, Vol. 12, S. 277 – 288
- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra (1998): Charismatic Leadership in Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks/London/New Dehli
- Conger, Jay/Kanungo, Rabindra et al. (1988, Hrsg.) Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London
- Crenshaw, Kimberlé (1991): Demarginalizing the intersection of race and sex. A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. In: Bartlett, Katharine

- T./Kennedy, Rosanne M. (Hrsg.): Feminist legal theory. Readings in law and gender. Boulder, S. 57-80
- Daly, Mary (1978): Gyn/Ecology. The Metaethics of Radical Feminism. Women's Press, Boston
- Daly, Mary (1987): Websters' First New Intergalactic Wickedary of the English Language. The Women's Press, Boston
- Dansereau, Fred/Graen, George/Haga, William (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance 13, S. 48-78
- Delhees, Karl H.(1995): Führungstheorien - Eigenschaftstheorie. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 897-906
- Derrida, Jacques (1986): Positionen. Gespräche mit Jean-Louis Houdebine und Guy Scarpetta. In: Positionen. Gespräche mit Henri Rohse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebie, Guy Scarpetta, Passagen Verlag, Wien
- Derrida, Jacques (1987): The post card. From Socrates to Freud and beyond. University of Chicago Press, Chicago
- Derrida, Jacques (1988): Die différance. In: Engelmann, Peter (Hrsg.): Randgänge der Philosophie, Passagen Verlag, Wien, S. 29-52
- Derrida, Jacques (1991): Die différance. In: Engelmann, Peter (Hrsg.): Postmoderne und Dekonstruktion. Texte französischer Philosophen der Gegenwart. Reclam, Stuttgart, S. 76-113
- Derrida, Jacques (1989): Die Schrift und die Differenz. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Derrida, Jacques (1988): Randgänge der Philosophie. Passagen Verlag, Wien
- Diesbergen, Clemens (1998): Radikal-konstruktivistische Pädagogik als problematische Konstruktion. Eine Studie zum Radikalen Konstruktivismus und seiner Anwendung in der Pädagogik. Lang Verlag, Bern, Frankfurt am Main, New York, Paris, Wien
- Doane, Mary Ann (1982): Film and the Masquerade – Theorizing the Female Spectator, in Screen 23, Heft 3-4,
- Döbert, Rainer (1995): Männliche Moral – weibliche Moral. In: Nunner-Winkler, Gertrud (Hrsg.): Weibliche Moral. Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, S. 121-146
- Dobner, Elke (1997): Wie Frauen führen. Innovation durch weibliche Führung. Sauer Verlag, Heidelberg
- Douglas, Mary (1988): Reinheit und Gefährdung. Eine Studie zu Vorstellungen von Verunreinigungen und Tabu. Suhrkamp Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main

- Doyé, Sabine/Heinz, Marion/Kuster, Friedericke (2002, Hrsg.): Philosophische Geschlechtertheorien., Reclam, Stuttgart
- Duden Fremdwörterbuch (1997): Dudenverlag, Mannheim/Wien/Zürich. Herausgegeben und bearbeitet vom Wissenschaftlichen Rat der Dudenredaktion
- Duden, Barbara (1993): Die Frau ohne Unterleib. Judith Butlers Entkörperung. Ein Zeitdokument. Feministische Studien, (2)
- Dunette, Marvin D. (1976, Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally College Publ., Chicago
- Eltaewa, Aigul/Lambertz, Brigitte/Müller, Anja/Müller, Bernadette/Ohlsen, Gesa/Samadia, Sara (2002): Frauen in Führungspositionen. Shaker Verlag, Aachen
- Engelmann, Peter (1988, Hrsg.): Randgänge der Philosophie, Passagen Verlag, Wien
- Engelmann, Peter (1991, Hrsg.): Postmoderne und Dekonstruktion. Texte französischer Philosophen der Gegenwart. Reclam, Stuttgart.
- Eichhorn, Cornelia (1994, Hrsg.): Gender Killer. Texte zu Feminismus und Politik. Berlin
- EU Kommission , Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit:  
Online verfügbar unter:  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out44\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measures_out44_de.htm).  
(Abrufdatum: 05.01.06)
- Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (2005): Bericht zur Gleichstellung von Frau und Mann 2005. Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- European Commission, Directorate-General for Research (2003): „She Figures“. Women and Science Statistics and Indicators. Luxembourg: Office for Official Publication of the European Commission
- Evans, Martin (1995): Führungstheorien – Weg-Ziel-Theorie. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 1075-1092
- Faderman, Lilian (1992): Odd Girls and Twilight Lovers. A History of Lesbian Life in Twentieth-Century America. Penguin Books. New York
- Falbo, Toni (1977): Multidimensional scaling of power strategies. In: Journal of Personality and Social Psychology, 35, S. 537-547
- Ferguson, Ann (1981): On „Compulsory Heterosexuality and Lesbian Existence“. Defining the Issues. In: Signs. Journal of Women in Culture and Society 7, S. 158-199
- Fiedler, Fred E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, New York

- Fiedler, Fred E. (1972): Das Kontingenzmodell: Eine Theorie der Führungseffektivität. In: Kunczik, Michael (Hrsg.): Führung. Theorien und Ergebnisse. Econ Verlag, Düsseldorf/Wien, S. 179 – 198 (entnommen aus: Carl W. Backman und Paul F. Secord (Hrsg.), Problems in Social Psychology, New York, 1966, S. 278 – 289)
- Fink-Eitel, Hinrich (1990): Michel Foucault zur Einführung. Junius Verlag, Hamburg
- Fischer, Hans Rudi (1995, Hrsg.): Die Wirklichkeit des Konstruktivismus. Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma. Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg
- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (2000): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S. 13-29
- Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (2000, Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg
- Foerster, Heinz von/Glasersfeld, Ernst von/Hejl, Peter M./Schmidt, Siegfried J./Watzlawick, Paul (1985, Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. Piper Verlag, München
- Foerster, Heinz von (1985): Entdecken oder Erfinden. Wie läßt sich Verstehen verstehen? In: Foerster, Heinz von/Glasersfeld, Ernst von/Hejl, Peter M./Schmidt, Siegfried J./Watzlawick, Paul: Einführung in den Konstruktivismus. Piper Verlag, München, S. 27-68
- Foucault, Michel (1973): Archäologie des Wissens. Suhrkamp Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Foucault, Michel (1998): Die Ordnung des Diskurses. Inauguralvorlesung am Collège de France, 2. Dezember 1970. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Franks, Suzanne (1999): Das Märchen von der Gleichheit. Frauen, Männer und die Zukunft der Arbeit. Dt. Verl.-Anst., Stuttgart
- Freud, Sigmund (1994a): Einige psychische Folgen des anatomischen Geschlechtsunterschieds. In: Freud, Sigmund: Schriften über Liebe und Sexualität, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, S. 169-181
- Freud, Sigmund (1994b): Schriften über Liebe und Sexualität, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Freud, Sigmund (1994c): Über die weibliche Sexualität. In: Freud, Sigmund: Schriften über Liebe und Sexualität. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, S. 189-209
- Freud, Sigmund: (2002) Die Weiblichkeit. In: Doyé, Sabine/Heinz, Marion/Kuster, Friedericke (Hrsg.): Philosophische Geschlechtertheorien. Stuttgart, S. 356-377
- Frey, Dieter (2002): Führungstheorien. Frey, Dieter (Hrsg.):Theorien der Sozialpsychologie. Band 2: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien, Huber Verlag, Bern, S. 228-275

- Frey, Dieter (2002, Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Band 2: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien, Huber Verlag, Bern
- Gergen, Kenneth J. (1969): The Psychology of Behavior Exchange. Reading, Massachusetts
- Georgopoulos, B.S./Mahoney, C.M./Jones, N. W. (1957): A Path Goal Approach to Productivity. In: Journal of Applied Psychology, S. 345 – 533
- Ghiselli, Edwin E. (1971): Explorations in Managerial Talent. Goodyear Publishing, Pacific Palisades
- Gilligan, Carol (1984): Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau. Piper Verlag, München
- Gilligan, Carol (1995): Moralische Orientierung und moralische Entwicklung: In: Nunner-Winkler, Gertrud (Hrsg.): Weibliche Moral. Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, S. 79-100
- Girgensohn-Marchand, Bettina (1992): Der Mythos Watzlawick und die Folgen. Eine Streitschrift gegen systemisches und konstruktivistisches Denken in pädagogischen Zusammenhängen. Dt. Studienverlag, Weinheim
- Gissrau, Barbara (1997): Die Sehnsucht der Frau nach der Frau. Psychoanalyse und weibliche Homosexualität. Dt. Taschenbuchverlag, München
- Glaserfeld, Ernst von (1997): Wege des Wissens. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken. Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg
- Gottschall, Karin (1995): Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In: Becker-Schmidt, Regina (Hrsg.): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 125-162
- Graen, George B. (1976): Role-making process within complex organizations. In: Dunette, Marvin D. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally College Publ., Chicago, S. 1202-1245
- Graen, George B./Cashmann, J. (1975): A role-making model of leadership in formal organizations. A developmental approach. In: Hunt, James G./Larson, Lars L. (Hrsg.): Leadership Frontiers, Kent State University Press, Ohio, S. 143-166
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995): Führungstheorien, von Dyaden zu Teams. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 1045-1058
- Green, Stephen G./Mitchell, Terence R. (1979): Attributional process of leader-member interactions. In: Organizational Behavior and Human Performance, 23, S. 429-458
- Grimm, Sabine (1994): Über feministische Intellektuelle. In: Eichhorn, Cornelia (Hrsg.): Gender Killer. Texte zu Feminismus und Politik. Berlin

- Groth, Torsten (1999): Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“?. Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. LIT, Münster
- Günther, Susanne/Gerstenmaier, Jochen (2005): : Führungsfrauen im Management: Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn.Forschungsbericht (175) an der Ludwig Maximilians Universität München. Department Psychologie, Institut für Pädagogische Psychologie. Online verfügbar unter: [http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000563/01/FB\\_175.pdf](http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000563/01/FB_175.pdf) (Abrufdatum: 05.01.06)
- Haas, Erika (Hrsg.): "Verwirrung der Geschlechter". Dekonstruktion und Feminismus. München, 1995
- Habermas, Jürgen (1985): Der philosophische Diskurs der Moderne. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Hall, Radclyffe (1991): Quell der Einsamkeit. Daphne, Berlin (Originalausgabe 1928)
- Halpin, A.W./Winer, B.J. (1957): A Factorial Study of the Leader Behaviour Descriptions. in: Stogdill, Ralph M./Coons, Alvin E. (Hrsg.): Leader Behaviour. It's Description and Measurement. Columbus: Ohio State University, S. 39 – 51
- Haraway, Donna (1995): Die Neuerfindung der Natur. Primaten, Cyborgs und Frauen. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Hauschildt, Jügen/Grün, Oskar (1993, Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart.
- Hausen, Karin/Krell, Gertraude (1993): Frauenerwerbsarbeit. Forschungen zu Geschichte und Gegenwart. Hampp, München
- Hauser, Markus (1999): Theorien charismatischer Führung: kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 1999, Vol. 69, N. ), 1003-1023
- Hauser, Markus (2000): Charismatische Führung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Heinz, Marion (2002a): Einleitung. In: Doyé, Sabine/Heinz, Marion/Kuster, Friedericke (Hrsg.): Philosophische Geschlechtertheorien. Ausgewählte Texte von der Antike bis zur Gegenwart. Reclam Verlag, Stuttgart, S. 7-66
- Heinz, Marion (2002b) Die Trennung von oikos und polis. In: Doyé, Sabine/Heinz, Marion/Kuster, Friedericke (Hrsg.): Philosophische Geschlechtertheorien. Ausgewählte Texte von der Antike bis zur Gegenwart. Reclam, Stuttgart, S. 94-99
- Helgesen, Sally (1995): Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. Heyne, Frankfurt am Main/New York, 1995
- Hentze, Joachim/Brose, Peter (1990): Personalführungslehre. Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung. UTB für Wissenschaft: Unitaschenbücher, Bern/Stuttgart

- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (1996): Benötigen Organisationen charismatische Führung?. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 65, No. 2, S. 68 – 72
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas/Lindert, Klaus (1997): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien
- Hollander, Edwin P. (1958): Conformity, status, and idiosyncrasy credit. In: Psychological Review, 65, S. 117-127
- Hollander, Edwin P. (1960): Competence and conformity in the acceptance of influence. In: Journal of Abnormal & Social Psychology, 61, S. 361-365
- Hollander, Edwin P. (1992): The essential interdependence of leadership and followership. In: Current Directions in Psychological Science, 1/2, S. 71-75
- Hollander, Edwin P. (1993): Legitimacy, Power, and Influence. In: Chemers, Martin/Ayman, Roya (Hrsg.): Leadership Theory and Research. Perspectives and Research Directions. Academic Press, San Diego, S. 29-48
- Hollander, Edwin P. (1995): Führungstheorien – Idiosynkrasiekreditmodell. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 926-940
- Homans, George C. (1958): Social Behavior as Exchange. In: AJS, 1958, Vol. 63, S. 597 – 606
- Homans, George C. (1974): Social Behaviors: Its Elementary Forms. New York
- Hooks, Bell (1981): Ain't I a Woman. South End Press, Boston
- House, Robert (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt/Larson (Hrsg.): Leadership. The Cutting Edge. Southern Illinois University Press, Carbondale, S. 189 - 207
- House, Robert J., Shamir, Boas (1995): Führungstheorien – Charismatische – Führung. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 878-897
- House, Robert/Aditya, Ram:(1997): The Social Scientific Study of Leadership. Quo Vadis? In: Journal of Management, 1997, Vol. 23, No. 3, S. 409 – 473
- House, Robert/Delbecq, A./Taris, T.W. (1997): Value Based Leadership: An Integrated Theory and an Empirical Test. Unveröffentlichtes Manuskript. Sydney
- House, Robert/Howell, Jane. (1992): Personality and Charismatic Leadership. In: Leadership Quarterly Vol. 3, No. 2, S. 81-108
- House, Robert/Shamir, Boas (1993): Toward The Integration of Transformational, Charismatic And Visionary Theories. In: Chemers, Martin/Ayman, Roya (Hrsg.): Leadership Theory and Research. Academic Press, San Diego



- House, Robert/Shamir, Boas (1995): Führungstheorien – Charismatische Führung. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 878 – 897
- House, Robert/Spangler, W./Woycke, J. (1991): Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly, 1991, S. 364-396
- House, Robert/Woycke, James/Fodor, Eugene (1988): Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences In Behavior and Effectiveness. In: Conger, Jay / Kanungo, Rabindra et al. (Hrsg.) Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London, S. 98-120
- House, Robert: J.(1971): A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 3 (Sep., 1971), S. 321 – 339
- Hunt, James G./Larson, Lars L. (1976, Hrsg.): Leadership Frontiers, Kent State University Press, Ohio
- Hunt James G./Larson Lars L. (1977, Hrsg.): Leadership. The Cutting Edge. Southern Illinois University Press, Carbondale
- Hunt, J.G./Sekaran, U./Schriesheim, C. (1982, Hrsg.): Leadership beyond establishment views. Carbondale/Edwardsville
- Irigaray, Luce (1979): Das Geschlecht, das nicht eins ist. Merve Verlag, Berlin
- Irigaray, Luce (1980): Spekulum. Spiegel des anderen Geschlechts. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Irigaray, Luce (1991): Zeit der Differenz. Für eine friedliche Revolution. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Jacobs, Thomas O. (1971): Leadership and Exchange in Formal Organisations. Alexandria, VA
- Jago, Arthur G. (1982): Leadership. Perspectives in Theory and Research in: Management Science, Vol. 28, No. 3 (Mar., 1982), S. 315 - 336
- Jago, Arthur G. (1995): Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 1058-1075
- Jagose, Annamarie (2001): Queer theory. Eine Einführung. Querverlag, Berlin
- Jones, Ann Rosalind (1984): Julia Kristeva on femininity. The limits of a Semiotic Politics, In: Feminist Review 18, Winter 1984, S.56-73, S. 63
- Jung, Carl G. (1995): Die Archetypen und das kollektive Unbewußte. Walter Verlag, Solothurn
- Katz, Daniel/Kahn, Robert L., (1972): Führungspraktiken und ihre Beziehungen zu Produktivität und Arbeitsmoral. In: Kunczik, Michael (Hrsg.): Führung. Theorien und Ergebnisse. Econ Verlag,

- Düsseldorf/Wien, S. 215 – 234 (entnommen aus: Dorwin Cartwright und Alvin Zander (Hrsg.): Group Dynamics: Research and Theory, 2. Aufl., 1956, Evanston, Ill. und Elmsford, New York, S. 554 – 570)
- Kanton und Stadt Luzern (Hrsg.) (1994): Sprache gemeinsam verändern. Leitfaden zur sprachlichen Gleichbehandlung von Frau und Mann. Luzern
- Kasper, Helmut (1993, Hrsg.): Führung. Management-Seminar Personal, Führung, Organisation. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien
- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (2002, Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien
- Katz, Robert/Kahn, Robert (1978): The Social Psychology of Organizations. New York
- Kelley, Herold H. (1973): The process of causal attribution. In: American Psychologist 28, S. 107-128
- Kets de Vries, Manfred (1988): Origins of Charisma. Ties That Bind the Leader and the Led. In: Conger, Jay/Kanungo, Rabindra et al. (Hrsg.). Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London, S. 237-252
- Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (1987, Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (1995, Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart
- Kipnis, D./Schmidt, S./Swaffin-Smith, C./Wilkinson I. (1984): Patterns of managerial influence. Shotgun managers, tacticians, and bystanders. In: Organizational Dynamics, S. 58-67
- Klaus, Hans (1994): Führung: Können oder Kunst? In: Personal 46.Jg./5/94
- Klimecki, Rüdiger/Probst, Gilbert/Eberl, Peter (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Knapp, Gudrun – Axeli (1993): Segregation in Bewegung. Einige Überlegungen zum „Gendering“ von Arbeit und Arbeitsvermögen. In: Hausen, Karin/Krell, Gertraude: Frauenerwerbsarbeit. Forschungen zu Geschichte und Gegenwart. München / Mering, S.25-46
- Köpper, Anja (1999): Dekonstruktive Textbewegungen. Zu Lektüreverfahren Derridas. Passagen Verlag, Wien
- Kotter, John P. (1988): The leadership factor. Free Press, New York
- Kotter, John P. (1989): Erfolgsfaktor Führung. Führungskräfte gewinnen, halten und motivieren – Strategien aus der Harvard Business School. Campus Verlag, Frankfurt,
- Kotter, John P. (1990): A Force for Change. How Leadership differs from Management. Macmillan, New York,

- Kouzes, James M./Posner, Barry Z. (1987): The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass, San Francisco
- Kristeva, Julia (1978): Die Revolution der poetischen Sprache. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Kristeva, Julia (1982): Powers of Horror. An Essay on Abjection. Columbia University Press, New York
- Kristeva, Julia (1989): Geschichten von der Liebe. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Kristeva, Julia (1989): Stabat Mater. in: Kristeva, Julia: Geschichten von der Liebe. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Küpper, Willi/Ortmann, Günther (1988, Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Westdeutscher Verlag, Opladen
- Kunczik, Michael (1972, Hrsg.): Führung. Theorien und Ergebnisse. Econ Verlag, Düsseldorf/Wien
- Kunzmann, Peter/Burkard, Franz-Peter/Wiedmann, Franz (1998): dtv-Atlas Philosophie. Dt. Taschenbuchverlag, München
- Kuster, Friedericke (2002): Eine Theorie der Geschlechtlichkeit. In: Doyé, Sabine/Heinz, Marion/Kuster, Friedericke (Hrsg.): Philosophische Geschlechtertheorien, Reclam, Stuttgart, S. 349-355
- Lacan, Jacques (1975): Schriften II. Quadriga Verlag, Weinheim/Berlin
- Lacan, Jacques (1977): The Signification of the Phallus. In: Ecrits. A Selection. Norton, New York, S. 38-51
- Lacan, Jacques (1985): Schriften III. Quadriga Verlag, Weinheim/Berlin
- Lacan, Jacques (1986): Schriften I. Quadriga Verlag, Weinheim/Berlin
- Lacan, Jacques (1987): Die vier Grundbegriffe der Psychoanalyse. Quadriga Verlag, Weinheim/Berlin
- Lattmann, Charles/Greipel, Peter (1990, Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung Physica-Verlag, Heidelberg.
- Levinson, H./Rosenthal St. (1984): CEO. Corporate leadership in action. New York
- Lindemann, Gesa (1993): Wieder die Verdrängung des Leibes aus der Geschlechtskonstruktion. Feministische Studien, (2).
- Lindhoff, Lena (1995): Einführung in die feministische Literaturtheorie. Verlag J.B. Metzler, Stuttgart/Weimar
- Lorber, Judith (2003): Gender Paradoxien. Leske + Budrich, Opladen
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Lutz, Bernd (1999, Hrsg.): Die großen Philosophen des 20. Jahrhunderts. Biographisches Lexikon. Dt. Taschenbuchverlag, München
- Lutz, Bernd (1995): Metzler Philosophen Lexikon. Verlag J.B. Metzler, Stuttgart/Weimar

- Maccoby, Michael (1977): Gewinner um jeden Preis. Der neue Führungstyp in den Großunternehmen der Zukunftstechnologie. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
- Maccoby, Michael (1979): Die neuen Chefs. Die erste sozialpsychologische Untersuchung über Manager in Großunternehmen. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
- Macha, Hildegard (2000): Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Mai, Katharina (1999): Derrida, Jacques, In: Lutz, Bernd (Hrsg.): Die großen Philosophen des 20. Jahrhunderts. Biographisches Lexikon. Dt. Taschenbuchverlag, München, 1999, S. 120 – 125
- Maresch, Rudolf (1998): Welten konstruieren, die für alle gangbar sind. Ein Interview mit Ernst von Glasersfeld über Schuhe, Stadtpläne und Regenbogen. Online verfügbar unter: <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/co/2572/1.html>, S. 2 (Abrufdatum: 05.01.06)
- Martin, Lynn (1991): A report on the glass ceiling initiative. Washington, DC.
- Maturana, Humberto (2001): Was ist erkennen? Die Welt entsteht im Auge des Betrachters. Goldmann Verlag, München
- McClelland, David C. (1970): The Two Faces of Power. In: Journal of International Affairs (Vol. 24), S. 29 - 47
- Mintzberg, Henry (1982): If you're not serving Bill and Barbara, then you're not serving leadership. In: Hunt, J.G./Sekaran, U./Schriesheim, C. (Hrsg.): Leadership beyond establishment views. Carbondale/Edwardsville, S. 239-259
- Mitchell, Terence R. (1995): Führungstheorien – Attributionstheorie. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 847-861
- Moi, Toril (1989): Sexus – Text – Herrschaft. Feministische Literaturtheorie. Zeichen + Spuren Frauenliteratur Verlag, Bremen
- Müller, Sigrid/Fuchs, Claudia (1993): Handbuch zur nichtsexistischen Sprachverwendung in öffentlichen Texten. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Mulvey, Laura (1975): Visual Pleasure and Narrative Cinema, In: Screen 16, Heft 3
- Nails, Debra (1995): Sozialwissenschaftlicher Sexismus: Carol Gilligans Fehlvermessung des Menschen. In: Nunner-Winkler, Gertrud (Hrsg.): Weibliche Moral. Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, S. 101-108
- Neuberger (1990): Führen und geführt werden. Enke Verlag, Stuttgart
- Neuberger, Oswald (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg. Duncker & Humblot, Berlin
- Neuberger, Oswald (1977): Organisation und Führung. Kohlhammer, Stuttgart

- Neuberger, Oswald (1994): Zur Ästhetisierung des Managements. In: Schreyögg, Georg/Conrad Peter (Hrsg.): Managementforschung. De Gruyter, Berlin, S. 1-70
- Neuberger, Oswald (1995a): Führungsdilemmata. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 533-540
- Neuberger, Oswald (1995b): Mikropolitik. Über den alltäglichen Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Enke, Stuttgart
- Neuberger, Oswald (1995c): Führen und geführt werden. Enke, Stuttgart
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Lucius & Lucius, Stuttgart
- Nunner-Winkler, Gertrud (1995): Zur Einführung. Die These von den zwei Moralien. In: Nunner-Winkler, Gertrud (Hrsg.): Weibliche Moral. Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, S. 9-27
- Nunner-Winkler, Gertrud (1995, Hrsg.): Weibliche Moral. Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik. Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Olivier, Christine (1989): Jokastes Kinder. Die Psyche der Frau im Schatten der Mutter. Claassen Verlag, München
- Ortmann, Günther (1988): Macht, Spiele, Konsens. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 13-26
- o.V.: Paul Watzlawick. Eine Biografie. Online verfügbar unter: <http://www.peraugym.at/watzlaw.htm> (Abrufdatum: 05.01.06)
- o.V.: Maturana. Eine Biografie. Online verfügbar unter: <http://home.tiscalinet.ch/biografien/biografien/maturana.htm> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Palm, Goedart (2002): Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird. Zum Tod des Kynberner Ethikers Heinz von Foerster, der sein Leben als konstruktivistisches Gesamtkunstwerk geführt hat. Online verfügbar unter: <http://www.ix.heise.de/tp/deutsch/inhalt/lis/13359/1.html> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Parker, Ian (2000): Die diskursanalytische Methode. In: Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, S.546-556
- Parnigoni, Brigitte (2000): Frauenbericht 2000. Referat für Gleichbehandlungsfragen, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien
- Parnigoni, Brigitte (2001): Frauenbericht 2001. Referat für Gleichbehandlungsfragen und Personalentwicklung, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien

- Parnigoni, Brigitte (2002): Frauenbericht 2002. Referat für Personalentwicklung und Frauenförderung, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.
- Platon (2002): Der Staat. In: Doyé, Sabine/Heinz, Marion/Kuster, Friedericke (Hrsg.): Philosophische Geschlechtertheorien. Ausgewählte Texte von der Antike bis zur Gegenwart. Stuttgart, S. 73-93
- Pörksen, Bernhard (2002): Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus. Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg
- Postl, Gertrude (1991): Weibliches Sprechen. Feministische Entwürfe zu Sprache & Geschlecht. Passagen Verlag, Wien
- Probst, Gilbert J.B. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Parey, Berlin
- Probst, Gilbert J.B./Scheuß, R. (1984): Die Ordnung von sozialen Systemen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 53, S. 480-488
- Pusch, Luise (1984): Das Deutsche als Männersprache. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Regnet, Erika (1997): Weibliche Führungskräfte – Ursachen ihrer Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen für Führungspositionen. In: Wunderer, Rolf/Dick, Petra (Hrsg.): Frauen im Management. Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle. Luchterhand, Neuwied, S. 241-265
- Rich, Adrienne (1980): Compulsory heterosexuality and lesbian existence. in: Signs. Journal of Women in Culture and Society 5; S. 631 - 660
- Rich, Adrienne (1991): Zwangsheterosexualität und lesbische Existenz. In: Schulz, Dagmar (Hrsg.): Macht und Sinnlichkeit. Ausgewählte Texte von Audre Lorde und Adrienne Rich. Orlanda-Frauenverlag, Berlin, S. 136-169
- Ridgeway, Cecilia (1991, Hrsg.): Gender, interaction and inequality. New York
- Rivière, Joan (1994): Weiblichkeit als Maskerade, In: Weissberg, Liliane (Hrsg.): Weiblichkeit als Maskerade, Fischer Taschenbuchverlag, Frankfurt am Main, S. 34-47
- Rosenstiel, Lutz v. (1993, Hrsg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rosenstiel, Lutz von (1997): Karrieremuster von Hochschulabsolventinnen. In: Wunderer, Rolf/Dick, Petra (Hrsg.): Frauen im Management. Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle. Luchterhand, Neuwied, S. 266-284
- Sashkin, M. (1988): The Visionary Leader. In: Conger, Jay/Kanungo, Rabindra et al. (Hrsg.) Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Publishers, San Francisco/London, S. 122-160

- Schmidt, Marco (1997): Konsum- und Arbeitsverhalten vor dem Hintergrund der Wertewandeltheorie. Lit, Hamburg
- Schneider-Düker, Marianne/Kohler, Andreas (1988). Die Erfassung von Geschlechtsrollen: Ergebnisse zur deutschen Neukonstruktion des Bem Sex-Role Inventory. Diagnostica, 34, 256-270.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (1999): Führung neu gesehen. Walter de Gruyter, Berlin
- Schreyögg, Georg/Conrad Peter (1994, Hrsg.): Managementforschung. De Gruyter, Berlin
- Schulz, Dagmar (1991, Hrsg.): Macht und Sinnlichkeit. Ausgewählte Texte von Audre Lorde und Adrienne Rich. Orlanda-Frauenverlag, Berlin
- Seidel, Eberhard (1978): Betriebliche Führungsformen. Geschichte, Konzept, Hypothesen, Forschung. Poeschel, Stuttgart
- Seifert, Edith (1987): Was will das Weib? Zu Begehren und Lust bei Freud und Lacan. Quadriga Verlag, Weinheim
- Shamir, Boas/House, Robert/Arthur, M. (1993): The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. In: Organization Science, Vol. 4, No. 4, S. 577 – 594
- Siegrist, Hannes (1995): Geschichte der Führung - Industrialisierung. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 1102-1111
- Silverman, Kaja (1988): The Acoustic Mirror. The Female Voice in Psychoanalysis and Cinema. Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis
- Staehle, Wolfgang H. (1990): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen, München
- Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen, München
- Staw, Barry M./Salancik, G. (1977, Hrsg.): New directions in Organizational Behavior. St. Clair Press, Chicago
- Steinle, Claus (1995): Führungsdefinitionen. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 523-533
- Stelmaszyk, Wolfgang (1981): Führungsansätze. Eine vergleichende Darstellung der Entwicklung von Theorie und Forschung im deutschen und im anglo-amerikanischen Sprachraum. Bock+Herchen Verlag, Bad Honnef
- Steyrer, Johannes (1993): Theorien der Führung. In: Kasper, Helmut (Hrsg.): Management-Seminar Personal, Führung, Organisation. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, S. 99-209
- Steyrer, Johannes (1995): Charisma in Organisationen: Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Campus Verlag, Frankfurt am Main

- Steyrer, Johannes (1998): Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies*, 1998, S. 807-828
- Steyrer, Johannes (1999): Charisma in Organisationen – Zum Stand der Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg: *Führung neu gesehen*. Walter de Gruyter, Berlin. S. 143-198
- Steyrer, Johannes (2002): Theorien der Führung. In: Kasper, Helmut, Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, S. 157-212
- Stogdill, Ralph M (1948): Personal Factors associated with leadership: A Survey of the Literature. In: *The Journal of Psychology*, 1948
- Stogdill, Ralph M. (1950): Leadership, Membership, and Organization. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 47, 1950 S. 1-14
- Stogdill, Ralph M. (1972): Persönlichkeitsfaktoren und Führung. Ein Überblick über die Literatur. In: Kunczik, Michael (Hrsg.): *Führung. Theorien und Ergebnisse*. Econ Verlag, Düsseldorf/Wien, S. 86 - 123 (entnommen aus: *The Journal of Psychology*, Vol. 25, 1948, S. 35-71)
- Stogdill, Ralph M./Coons, Alvin E. (1957, Hrsg.): *Leader Behaviour. It's Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University
- Stoller, Robert (1968): *Sex and Gender*. Hogarth Press and the Institute of Psycho-analysis, London
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1958): How to Choose A Leadership Pattern. In: *Harvard Business Review*, Mar/Apr. 1958, Vol. 36, Issue 2, S. 95 – 101
- Taplan, Klemens: Die erfundene Wirklichkeit. Rezension von Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld, Peter M. Hejl, Siegfried J. Schmidt und Paul Watzlawick: „Einführung in den Konstruktivismus“. Online verfügbar unter:  
<http://www.sandammer.at/rezensionen/konstruktivismus.htm> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Thibault, John W./Kelly, Harold H. (1959): *The Social Psychology of Groups*. New York
- Tichy, Noel/Devanna, Mary Anne (1986): *The transformational leader*. Wiley, New York
- Tichy, Noel/Devanna, Mary Anne (1995): *Der transformationale Leader: Das Profil der neuen Führungskraft*. Klett-Cotta, Stuttgart
- Trömel-Plötz, Senta (1982): *Frauensprache: Sprache der Veränderung*. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Trömel-Plötz, Senta (1984, Hrsg.): *Gewalt durch Sprache. Die Vergewaltigung von Frauen im Gespräch*. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Trömel-Plötz, Senta (1984a): Die Konstruktion konversationeller Unterschiede in der Sprache von Frauen und Männern. In: Trömel-Plötz, Senta (Hrsg.): *Gewalt durch Sprache. Die*



- Vergewaltigung von Frauen im Gespräch. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, S. 288-319
- Trömel-Plötz, Senta (1984b): Gewalt durch Sprache. In: Trömel-Plötz, Senta (Hrsg.): Gewalt durch Sprache. Die Vergewaltigung von Frauen im Gespräch. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, S. 50-67
- Ulrich, Peter (1990): Symbolisches Management. Ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur. In: Lattmann, Charles/Greipel, Peter (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung Physica-Verlag, Heidelberg. S. 271-296
- Von der Oelsnitz, Dietrich (1999): Transformationale Führung im organisationalen Wandel: Ist alles machbar? Ist alles erlaubt? In: Zeitschrift Führung + Organisation, 1999, Heft 3, S. 151-155
- Vroom, Victor H./Yetton, Philip W. (1973): Leadership and Decision-Making. University Press, Pittsburgh
- Walker, Lawrence (1995): Geschlechtsunterschiede in der Entwicklung des moralischen Urteils. In: Nunner-Winkler, Gertrud (Hrsg.): Weibliche Moral. Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, S. 109-120
- Walter, Tilmann (2005): Das frühere homosexuelle Selbst zwischen Autobiographie und medizinischem Kommentar. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research 2005 (6). Art. 10. Online verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-05/05-1-10-d.htm> (Abrufdatum: 05.01.06)
- Walzer, Michael (1993): Die Praxis der Gesellschaftskritik. In Walzer, Michael: Kritik und Gemeinsinn. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main. S. 43-79
- Walzer, Michael (1993): Kritik und Gemeinsinn. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main.
- Waniek, Eva/Stoller, Silvia (2001): Verhandlungen des Geschlechts. Zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie. Turia+Kant, Wien
- Warner, Michael (1992): From Queer to Eternity. An Army of Theorists Cannot Fail. In: Village Voice Literary Supplement, S. 18-19
- Wartepfuhl, Birgit (2000): Dekonstruktion von Geschlechtsidentität – Transversale Differenzen. Eine theoretisch-systematische Grundlegung. Leske + Budrich, Opladen
- Watzlawick, Paul (1981, Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. Piper Verlag, München
- Watzlawick, Paul (1988): Münchhausens Zopf oder Psychotherapie und „Wirklichkeit“. Aufsätze und Vorträge über menschliche Probleme in systemisch-konstruktivistischen Sicht. Huber Verlag, Bern

- Watzlawick, Paul (2002): Wir können von der Wirklichkeit nur wissen, was sie nicht ist. In: Pörksen, Bernhard: Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus. Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg, S. 211-231
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen
- Weber, Max (1972a): Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. In: Kunczik, Michael (Hrsg.): Führung. Econ Verlag, Düsseldorf/Wien, S. 41-51 (entnommen aus: Weber, Max: Soziologie – Weltgeschichtliche Analyse – Politik, Stuttgart, 1964, zuerst 1922)
- Weibler, Jürgen (1995): Symbolische Führung. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 2015-2026
- Weibler, Jürgen (1997): Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten? Anmerkungen zur gegenwärtigen Transformationsdebatte. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 1997, Heft 1, S. 27-32
- Weissberg, Liliane (1994, Hrsg.): Weiblichkeit als Maskerade, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Wells, Susan J (2001): A female executive is hard to find. in: HR Magazine, Jun 2001, 40- 49
- West, Candace/Zimmerman, Don (1987): Doing Gender. In: Gender and Society 1, S.125-151
- Westphal, Carl von (1870): Die conträre Sexualempfindung. Symptom eines neuropathischen (psychopathischen) Zustandes. Archiv für Psychiatrie, Vol. 2., S. 73 - 108
- Wetterer, Angelika (1995, Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. „Gender at Work,“ in theoretischer und historischer Perspektive, UVK-Verlagsgesellschaft, Konstanz
- White, Ralph/Lippitt, Ronald (1972): Verhalten von Gruppenleitern und Reaktionen der Mitglieder in drei „sozialen Atmosphären“. In: Kunczik, Michael (Hg.): Führung. Theorien und Ergebnisse. Econ Verlag, Düsseldorf/Wien, S. 62 – 85 (entnommen aus: M. Irle, M. von Cranach und H. Vetter (Hrsg.), Texte aus der experimentellen Sozialpsychologie, Neuwied und Berlin, 1969, S. 456 – 486. Original: White, R. & Lippitt, R., Leader Behaviour and Member Reaction in Three “Social Climates”. in Cartwright, D. & Zander, A. (eds.): Group Dynamics, Row, Peterson and Company, 1953)
- Whitford, Margaret (1991a): Irigaray’s Body Symbolic. In Hypatia 6, 1991, 3, S. 97 – 110
- Whitford, Margaret (1991b): Luce Irigaray, Philosophy in the Feminine. Routledge, London, New York
- Widmer, Peter (1990): Subversion des Begehrens. Jacques Lacan oder die zweite Revolution der Psychoanalyse. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main
- Wittig, Monique (1992): The Straight Mind and other Essays. Beacon Press. Boston

- Wobbe, Theresa/Lindemann, Gesa (1996, Hrsg.): Denkachsen. Zur theoretischen und institutionellen Rede vom Geschlecht. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Wunderer, Rolf (1993): Führung. In: Hauschildt, Jürgen/Grün, Oskar (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart. S. 633 – 671
- Wunderer, Rolf (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Luchterhand, Neuwied
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra (1997, Hrsg.): Frauen im Management. Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle. Luchterhand, Neuwied
- Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang (1980a): Führungslehre. Band 1. Grundlagen der Führung. De Gruyter Verlag, Berlin/New York
- Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang (1980b): Führungslehre. Band 2. Kooperative Führung. De Gruyter Verlag, Berlin/New York
- Yukl, Gary (1994): Leadership in Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Yukl, Gary (1998): Leadership in Organizations New Jersey
- Zalesny, Mary D./Graen, George B. (1995): Führungstheorien – Austauschtheorie. In: Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, Sp. 862-877
- Zaleznik, Abraham (1977): Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review 55, (5/6), S. 67-80
- Zaleznik, Abraham/Kets DeVries, Manfred F. (1975): Power and the Corporate Mind. What Makes People Tick, Organizations Run and Executives Manage. Houghton Mifflin, Boston
- Zuckermann, Harriet (1991): The careers of men and women scientists. A Review of Current Research. In: Zuckermann, Harriet/Cole, Jonathan/Bruer, John (Hrsg.): The outer circle. Women in the scientific community. New York, S. 27-56
- Zuckermann, Harriet/Cole, Jonathan/Bruer, John (1991, Hrsg.): The outer circle. Women in the scientific community. New York